情商（全六册）

[美]丹尼尔·戈尔曼 著

杨春晓 等 译

中信出版集团

目录

情商：为什么情商比智商更重要（第2版）

情商.2，影响你一生的社交商（第3版）

情商.3，影响你一生的工作情商（第2版）

情商.4，决定你人生高度的领导情商（第2版）

情商.5，影响人类未来的生态商（第3版）

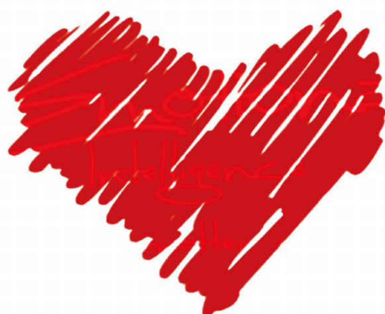
情商：实践版：新发现：从“情商更重要”到如何提高情商（第2版）

[美] 丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）/ 著
杨春晓 / 译

EMOTIONAL INTELLIGENCE
Why It Can Matter More Than IQ

情商

EMOTIONAL INTELLIGENCE



为什么情商比智商更重要

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

“情商之父” 丹尼尔·戈尔曼成名巨作

中信出版集团

情商：为什么情商比智商更重要（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 著

杨春晓 译

中信出版社

目录

全球畅销书《情商：为什么情商比智商更重要》

一定要阅读《情商》的十大理由

推荐序1

推荐序2

推荐序3

《情商》（10周年纪念版）序

初版序 亚里士多德的挑战

第一部分 情绪大脑

第一章 情绪的功能

第二章 情绪失控

第二部分 情商的本质

第三章 愚蠢的聪明人

第四章 认识自己

第五章 激情的奴隶

第六章 主导性向

第七章 同理心的根源

第八章 社交艺术

第三部分 情商的运用

第九章 亲密敌人

第十章 用心管理

第十一章 心与药

第四部分 机会之窗

第十二章 家庭熔炉

第十三章 精神创伤和情绪再学习

第十四章 性格非命运

第五部分 情绪素养

第十五章 情绪盲的代价

第十六章 情绪教育

附录1 什么是情绪

附录2 情绪心理的特征

附录3 恐惧的神经回路

附录4 W.T.格兰特财团：预防项目的活跃因素

附录5 自我科学课程

附录6 社交与情绪学习：效果

致谢

国际标准情商测试题——测测你的情商是多少

版权页

一个人的成功：1%的智商＋99%的情商

献给塔拉——情绪智慧的源泉

全球畅销书《情商：为什么情商比智商更重要》

（ *Emotional Intelligence*：*Why It Can Matter More Than IQ* ）

●1990年，美国耶鲁大学的萨洛维和新罕布什尔大学的梅耶提出了“情商”的概念。

●美国哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼在系统研究情商的基础上写出了惊世巨作《情商：为什么情商比智商更重要》。这本书出版后即在美国企业界与教育界掀起一阵情商旋风。

●接下来数年时间里，“情商”概念横扫全球，《情商》一书也被翻译成数十种文字，影响了数代人！该书成为20世纪最具影响力的话题书籍之一，也被公认为帮助我们认识自我潜能、获得成功的重量级好书！

●《情商》一书雄踞美国《纽约时报》畅销书排行榜前10名达半年之久，连续畅销10年，全球销售超过上千万册！

●丹尼尔·戈尔曼经过10年的思考与实践，在第1版的基础上再度推出了《情商》（10周年纪念版），和前一版本相比，10周年纪念版内容更为全面，针对性及震撼力更强。

●著名实业家李嘉诚提出了“用智商解决问题，用情商面对问题”的商界新理念。越来越多的企业界人士意识到，培养员工的情商和赚钱同样重要。

●在中国，“情商”概念一直长盛不衰。在学校教育中，越来越多的老师和家长发现培养孩子的情商与培养孩子的智商一样重要。同样，在职场中，越来越多的白领阶层发现“情商”是调节心理脆弱、抑郁、压力过大等状态的最佳方式。

●“中信版《情商》”是中国大陆发行的唯一以“情商”命名的中文简体版，畅销上百万册，开启了全民“悦读”情商的盛宴。

一定要阅读《情商》的十大理由

●不懂情商的人，其身心是不健全的。

●《情商》是帮助你认识自我潜能、获得成功的重量级好书！

●《情商》是改变你我以及后代未来的人生必修课。

●情商是一种基本生存能力，它决定你其他心智能力的表现。

●在事业取得成功的过程中，20%靠的是智商，而80%要靠其他因素，其中最重要的是情商，良好的情商是你获得职场成功的基本素质。

●情商就是管理情绪的能力，人的情绪失控会导致诸多麻烦，你迫切需要提升自己的情商水平。

●我们每天都在与人交流，处理各种人际关系问题，而拥有良好的情商是改善一个人人际关系的重要条件。

●当一个人面临工作压力、家庭变故、突发事件时，良好的情商是妥善处理这一切的必备素质。

●当你面对悲伤、失恋、离婚等诸多生活中的不如意时，你更需要情商来调适自己的身心健康。

●提升情商，使我们能够用有限的知识去运作无限的世界，更适合当前压力过大的生存环境。

推荐序1

大人如何同小孩沟通？第一抱起来，第二蹲下去，第三用他的语言，第四教他说大人的话。我的一个学生是位年轻的父亲，女儿三岁，哭着要带米老鼠玩具去幼儿园，说米老鼠是她的弟弟，自己在家会害怕。但是幼儿园不允许孩子们带自己的洋娃娃，这个父亲知道要用孩子的逻辑去思考孩子的问题，用孩子的语言与她沟通。他跟女儿说：“这个弟弟几岁啦？”女儿说：“一岁。”爸爸说：“一岁的娃娃能上幼儿园吗？应该让谁看着呀？”女儿回答：“不能去幼儿园，要妈妈看。”爸爸说：“把弟弟放在家里让妈妈看着，晚上回来再陪弟弟好不好？”女儿回答：“好。”

这个案例说明如何通过移情换位消除沟通差距。大家都懂情商，就可

以消除沟通差距了。

1990年梅耶和萨洛维的论文第一次提出“情绪智力”的概念，1995年戈尔曼写出了畅销书《情商》，到2005年畅销10年。戈尔曼教授实现了从象牙塔里的知识到现实实践的转换，使得学者的研究成果能够推动社会文明的进步，有利于营造和谐的氛围，造福人类，而不仅仅是学者自己的智力游戏。

1997年该书被引进中国，并且畅销中国，从而使中国的大众认识了情商，也推动中国学者开始在中国环境下进行深入和拓展性的研究。1999年我开始研究情商与领导力的关系，并且在国家自然基金的支持下提出了和谐领导力体系：自己与自己和谐、自己与他人和谐、个人与组织和谐。这三个层次的和谐分别用三本专著实现：《阳光心态》《情商与影响力》《以价值观为本》。我十分感谢戈尔曼教授开拓性的工作，为我的研究和应用开创了广阔的天地，也让我有机会用思想造福广大的中国大众。

情商就是管理情绪的能力。人体就如同一驾马车，马车由马来拉动，人体由情绪推动。控制马的工具叫作缰绳，管理情绪的工具叫作情商。如果拉车的马受惊失控，马车就会翻车，车毁人亡。如果人的情绪失控，人就会生病、发疯、自杀、杀人。由此可知提升管理情绪的能力多么重要。

戈尔曼把情商概括为以下5个方面的能力：（1）认识自身情绪的能力；（2）妥善管理情绪的能力；（3）自我激励的能力；（4）认识他人情绪的能力；（5）管理人际关系的能力。我把这5个能力简单归纳成：认识自己、管理自己、激励自己、认识别人、管理别人。同时，我提出了情商树的概念：树根是情商得以提出的基础理论，树干就是情商，树冠就是5个能力。

广为接受的观念是一个人的成功遵循20/80法则，即20%取决于智商，80%由其他因素决定，其中最重要的是情商。护士与医生相比，情商更重要；中学老师与大学教授相比，情商更重要；幼儿园老师与中学老师相比，情商更重要。也就是说，同人打交道的人情商要高，同事情打交道的人智商要高。

2010年，首个《中产家庭幸福白皮书》在沪出炉，由中宏保险启动。本次调查历时两个月，覆盖全国10个省及地区，35个城市，共有10万人参与活动，总结出了影响家庭幸福的前5个因素，分别是健康、情商、财商、家庭责任以及社会环境。家庭成员缺乏情商，会不断产生摩擦，导致家庭如同地狱。有情商的家庭充满和谐的空气，其乐融

融。

医学数据表明，人的疾病75%由情绪引起，经常保持愉悦的心情可以增寿5—7年。

情商对于个人的人生成功、职场顺利和家庭幸福都是至关重要的。根据戈尔曼的研究，童年、青少年时期的家庭环境和教育对于一个人情商的培养十分重要，奠定了一生幸福的基础。所以，情商教育越早越好，要融入幼儿园、小学、中学的教学过程中，这就首先要求提升教师的情商，使他们在从事教育的同时也完成对人的教化。

在这个世界上，不缺教育，缺教化；不缺教师，缺圣人。天职司覆、地职承载、圣人教化。教师提升情商，拥有阳光心态，才能够同时完成教书和育人的工作，既传授知识又完成美德教育，这是关系千秋万代的事情。知识的作用有两个：一是教人做事，二是教人做人，学校教育既要教人做事，又要教人做人。否则，一个没有情商的人一旦走向社会，又没有自我教育能力，就如同孤魂野鬼一样，粗糙地吞噬和谐文化，自己是“祥林嫂”，也给别人带来无尽的折磨，只会成为社会不和谐的根源。

根据我的研究，成人仍然可以通过培训极大地提升情商和改善生活质量。我在清华大学经济管理学院进行MBA（工商管理硕士）的情商与领导力教学时，每个班级开课之前都用情商量表测试学生情商的现状，在课程结束后再用同一个量表测试，发现培训后学生的情商确实提高了。

受到情商教育的经理人和企业有以下情况发生：人际摩擦较少，家庭和谐增加，婆媳关系改善，母女父子关系融洽，年轻人变得孝顺，老人变得快乐，年轻的父母会变成优秀的父母。离婚的会后悔，想离婚的不离婚了，有抑郁倾向的人摆脱了抑郁，有抑郁症的人配以药物迅速康复。

当社会越来越复杂，年轻人大学毕业就可能成为新的社会底层的时候，以升学为主导的应试教育有失偏颇，在基础教育阶段引入适应社会的情感教育，对人的一生会有很大的帮助。戈尔曼的著作以丰富的案例和翔实的数据说明了，许多疾病、酗酒、吸毒、犯罪、摩擦、冲突、家庭不和谐、职场不顺利等不如意的事情，都与情绪管理有关。可以说，一个人遇到的几乎所有问题都与情绪管理不当有关。

职场上的人70%不快乐，90%的人郁闷，90%的人是“祥林嫂”，90%的人讨厌办公室文化，90%的人处于亚健康状态，抑郁症患者每年增

加1.3%。今天的人可能什么都不缺，唯独缺少快乐。物质在丰富化，心灵却在沙漠化。建筑越来越坚固，人却越来越脆弱。这就是数字化时代，人造数字，数字压垮人。

中国人急需情感教育，有能力的有识之士可以开发情感教育这块处女地，而且早一步海阔天空，晚一步追悔莫及。

智商高，情商也高的人，春风得意。智商不高，情商高的人，贵人相助。智商高，情商不高的人，怀才不遇。智商不高，情商也不高的人，一事无成。

当中信出版社委托我作序的时候，我十分高兴。我热情地向中国的读者推荐戈尔曼的《情商》。因为年轻时知道了终生受益，年老时知道了悔恨终生。

提升情商，使得我们能够用有限的知识去运作无限的世界，更适合当前压力过大的生存环境。有助于我们获得阳光心态，缔造和谐快乐，享受幸福人生。

吴维库

清华大学经济管理学院教授

推荐序2

《情商》是一本影响力很大的书。它真的能让人相信，要想成功，情商比智商更重要。

对我们华人来说，这真是晴天霹雳。多少年来我们一直认为最重要的是读书，好成绩、进名校才是成功之路。但由于情商的冲击，我们开始注意到热忱的态度、自信、沟通、人际关系才是成功的推动力。怪不得这本书在有华人的地方销量都那么高。

那么情商是什么呢？

有些人以为情商高就是不发脾气。不发脾气当然好。你看，证严法师不就说过，愤怒是短暂的疯狂吗？但情商不只是不发脾气而已。

情商高的人会激励自己。在遭遇挫折、陷入低潮的时候，他会提醒自己要面对，要站起来，未来还大有可为，可能会变得更好。因为自己

有这个优点、那个长处，因为自己做成过某件事、克服过某项困难，所以一定做得到。情商高的人通常积极向上。

情商高的人也会激励他人。他会赞美周围的人，他会肯定他的家人、同事、朋友。别人跟他在一起常常会有一种重要感。

其实，你很容易知道某人的情商高不高，因为情商高的人常常面带笑容，充满热忱。

照这样看，无论在家里、公司、社会，情商都很重要。情商高的人夫妻关系、亲子关系好；他们在公司能得到同事和客户的配合与支持；他们的朋友较多。怪不得情商高的人比较容易成功。

黑幼龙

卡内基训练大中华地区负责人

推荐序3

众人眼中智商很高的优秀学生，申请美国大学时一败涂地，被很多大学拒绝；思维敏捷、工作努力的研究生，与导师关系紧张，以致无法获得学位；抱怨处处遭遇“不公”的留学生，终日郁郁寡欢，生活中充满阴影。反之，看似智商平平的学生被名校录取，到美国后如鱼得水，天天快乐舒心，学成后不仅找到好工作，而且事业蒸蒸日上。

让人大跌眼镜的类似例子在现实中绝不罕见。从1986年开始，我在美国大学工作了21年，接触了许多学生和学者，既有改革开放后的第一批留学人员，也有一批批的大中学生。几年前，我来到北京开展美国留学咨询服务，更是遇到了几代学生和准留学生及其家长们。我发现，他们是否快乐幸福，学业与事业是否成功，与他们的情商多少有点关系。

不久前，我和几位同事到大连做留学演讲，在一家五星级宾馆办好住宿登记手续，将行李交给门童后到房间等候。谁知半天不见行李送到房间，到前台一查，方知我们的行李与一个旅行团的行李一起，被装上了一辆正在开往机场的大巴。我的助理和门童急忙打了一辆出租车，一小时后在机场找回了行李。当天我们的计划多少受了些影响。门童满脸尴尬，吓得和经理一起连连赔不是。我轻松地安慰门童，诚恳地对经理说，是我没有交代清楚，千万不要难为门童。后来，我不仅收到了酒店的道歉信，还附带一瓶红酒和一篮水果。那两天，我们

进进出出，与门童、经理以及前台的其他人员多次碰面，总是受到既尊敬又亲密的迎送，使我们那两天的心情轻松愉快。如果我当时没有同理心，没有控制好情绪，大发脾气，不但双方尴尬，于事无补，而且多少还会影响当天下午演讲的心情。

生活中不时会碰到类似的影响情绪的小事，很多人都有“心情影响工作”的体验。但是，人们通常不会把“心情”与“情商”联系起来，也不知道如何运用调节情绪的小技巧。丹尼尔·戈尔曼博士15年前在出版本书首版时用了《情商：为什么情商比智商更重要》的书名。它暗示我们，事业成功与否在某种条件下与情商高低有很大的关系，了解情绪的机理与掌握调节情绪的技巧非常重要。

在跨时代的各类学生中，不乏头脑聪明、学业成绩优异、各具特长的优秀人才，但是他们人生不快乐，事业无成。相反，有不少“智商平平”的人生活幸福，事业有成。我确信，一个人的幸福、成功与否很大程度上与他掌握自己和他人情绪进而运用社交技巧的能力有关。

长久以来，学习成绩、在校考试排名以及竞赛得奖等一直是我们评判学生优秀与否的首要标准。这些成绩好、排名高、竞赛得奖多的学生被认为具有高智商，他们的未来被普遍寄予很高的期望。正统的教育体系给他们规范了每天10小时的课内课外学习时间，期望长达12年的基础教育能够使他们成长为高智商的接班人。可惜，情商，这个被丹尼尔·戈尔曼博士认为比智商更重要的教育内容基本上被完全忽视了。

虽然情商一词近年来为越来越多的人所知晓，但很多人对“情商”并没有正确深刻的科学认识。丹尼尔·戈尔曼博士通过无数个发生在我们身边的、能与读者产生共鸣的小故事，讨论人类情绪的产生，以及不同的情绪控制所产生的结果。把深奥的情商理论变成了人人可以理解，并且可以轻松掌握的人生技巧。

目前，国内关于情商教育的普及远远不及欧美国家。近年来，随着情商研究的不断发展，美国教育者开始注重情商教育。在美国的很多学校里，“社交与情绪学习”已经成为重要的课程，通过这些课程和相关的活动，能够提高人们与人交往的能力。

心理对人的健康有影响，情商对人的发展至关重要。情商每天都在影响着人类的生活，以及诸多社会关系，如上下级之间、同事之间、家庭成员之间、朋友之间、师生之间的关系等。情商不仅应在教育领域占有一席之地，对学生的性格培养及学习成绩有促进作用，而且在商业和日常生活中，情商所起的作用也不容小视。

究竟什么是情商、情商的本质及应用具体指的又是什么？相信大家在本书中都可以找到清楚的答案。本书具有很强的可读性，适合各个年龄层的读者，无论是青少年学生，还是专业白领人士，都会发现这本书的诸多益处。丹尼尔·戈尔曼不仅在书中科学系统地阐述了情商的机理、本质和应用，更可贵的是，他运用了大量的典型实验及案例，借助浅显易懂的语言，清晰地解释了情商这一心理学中的深奥概念，让我们轻松学会提高情商的知识与技巧。

读完这本书，我的第一反应是，我应该向每位员工送上这本书，并且让大家好好补上这一课。我期待，读了这本书，大家可以天天保持乐观情绪，与人有效沟通，保持和谐的办公室人际关系。这样，我们的事业一定会有更大的发展！

高燕定

燕定美中教育创始人、“哈佛”爸爸

《情商》（10周年纪念版）序

1990年我在《纽约时报》担任科学记者的时候，偶然在一本不太知名的学术刊物上看到新罕布什尔大学约翰·梅耶和耶鲁大学彼得·萨洛维两位心理学家撰写的文章，他们在文章中第一次提出了“情绪智力”的概念。

当时人们一致认为，智商超群是卓越人生的衡量标准。不过对于智商是天生的还是后天习得的仍然存在争议。情绪智力的出现，促使人们重新思考什么是人生成功的要素。受此启发，我在1995年写作了《情商》。与梅耶和萨洛维一样，在“情绪智力”的概念之下，我综合了大量科学成果，把各个原本独立的科学分支统一起来，不仅探讨了相关科学理论，还介绍了其他一些激动人心的科学进展，比如研究人脑情绪调节问题的新学科情感神经科学（affective neuroscience）的初步成果。

记得10年前《情商》出版之前，我曾有过这样的想象，如果有一天我无意中听到两个陌生人闲聊时说起“情商”，而且都明白它的含义，那么我就算是把“情商”成功普及到我们的文化中去了。当时我的想象力真是有限啊。

“情绪智力”通称为情商（EQ），现在几乎无处不在，甚至出现在最令

人意想不到的地方，比如卡通漫画《呆伯特》（*Dilbert* ）和《比比这个针头》（*Zippy the Pinhead* ），以及《纽约客》杂志罗兹·查斯特（Roz Chast）的专栏漫画。我还见过号称能够提高儿童情商的玩具，征婚广告有时也以情商为卖点吸引求偶者。我甚至在一家酒店的房间里看到过一瓶洗发水，瓶身印着关于情商的妙语金句。

情商的概念已经传播到世界上每一个角落。有人告诉我，“情商”已经成为德语、葡萄牙语、汉语、韩语和马来语等不同语言中的一个词语［即便如此，我认为用“情智”（EI）作为“情绪智力”的简称比用情商（EQ）更为准确］。我常常收到世界各地不同职业人士的咨询邮件，比如保加利亚的博士研究生、波兰的老师、印度尼西亚的大学生、南非的咨询顾问、阿曼的管理学专家、中国上海的企业高管等。印度商学院的学生阅读情商与领导力方面的资料，阿根廷一位首席执行官向别人推荐我后来写的情商与领导力方面的著作。来自基督教、犹太教、伊斯兰教、印度教以及佛教的宗教学者也写信告诉我，情商的概念与他们的信仰观有很多共鸣之处。

最让我高兴的是，情商受到教育者的欢迎，他们发起了“社交与情绪学习”（SEL）项目。1995年我写作《情商》的时候，面向儿童的情商项目屈指可数。10年后的今天，社交与情绪学习项目已经覆盖了全世界几万所学校。目前美国很多地区把社交与情绪学习列为学校的必修课程，规定学生必须掌握这种不可或缺的生活技能，学生的情商竞争力必须像数学和语文那样达到一定的水平。

比如，伊利诺伊州制定了详细而全面的社交与情绪学习能力标准，覆盖从幼儿园到高中的各个年级。小学低年级学生要学会识别和准确表述自身情绪，并了解情绪如何引发行为。小学高年级开设同理心课程，要求儿童根据非言语线索识别他人的感受。初中阶段，学生应当学会分析哪些东西会造成压力，哪些东西能激发出最佳表现。高中的社交与情绪学习技能包括通过有效的倾听和交谈解决冲突，防止冲突升级，并协商出双赢的解决办法。

从世界范围来看，新加坡很早就开展了社交与情绪学习项目，马来西亚、中国香港、日本和韩国的一些学校也是如此。在欧洲，英国走在前列，另外十几个国家的学校也引进了情商教育。澳大利亚、新西兰以及拉美、非洲的一些国家紧随其后。2002年联合国教科文组织向全球140个国家的教育部发布了实施社交与情绪学习的十大基本原则，开始在全球范围推广社交与情绪学习。

在一些国家和地区，社交与情绪学习已经成为一把无所不包的“保护伞”，囊括了性格教育、预防暴力、预防毒品、反校园暴力及加强学

校纪律等项目内容。社交与情绪学习的目的不仅是在学生中消除这些问题，还要净化校园环境，最终提高学生的学习成绩。

1995年，我提出初步证据，证明社交与情绪学习对于提高儿童学习能力、预防暴力等问题起到了积极的促进作用。现在我的观点得到了更加科学的证明，通过帮助儿童增强自我意识和自信心，调节困扰情绪和冲动，培养同理心，不仅能改善儿童的行为，还可以明显提高学习成绩。

这一结论是近期研究人员对一项大型社交与情绪学习项目进行全面评估、综合分析之后得出的，该项目涉及668人，从学前儿童到高中生都有。罗杰·魏斯伯格（Roger Weissberg）是这项大型研究的发起人，同时也是芝加哥伊利诺伊大学“学术、社交与情绪学习协同作用”机构的负责人。这家机构是向世界各地的学校推广社交与情绪学习项目的先驱。

该研究发现，学生成就测验分数和平均学分绩点表明，社交与情绪学习项目对他们的学习成绩起到了很大的促进作用。在参与社交与情绪学习项目的学校，50%的学生成绩得到提高，38%的学生平均学分绩点有所提高。社交与情绪学习项目还使校园环境变得更安全，学生不良行为平均减少28%，终止学业的学生平均减少44%，其他违纪行为平均减少27%。与此同时，学生出勤率有所提高，63%的学生明显表现出更积极的行为。在社会科学研究领域，对于旨在改变行为的项目来说，取得这些效果非常了不起。社交与情绪学习项目兑现了先前的承诺。

1995年，我指出社交与情绪学习的成效还在于它可以塑造儿童发育中的神经回路，尤其是大脑前额叶皮层的执行功能。前额叶皮层负责管理工作记忆（working memory）——我们在学习时用到的记忆，以及抑制破坏性的情绪冲动。目前我的观点已经得到初步的科学证实。华盛顿大学是社交与情绪学习项目PATHS课程的发起机构之一，该校学者马克·格林伯格（Mark Greenberg）研究指出，针对小学生的社交与情绪学习项目能提高学生的学习成绩，这主要归功于注意力和工作记忆（前额叶皮层的主要功能）的改善。研究结果充分说明了神经可塑性，即通过反复经验塑造大脑，是社交与情绪学习的一大优势。

最令我惊讶的是情商对商界的冲击，尤其是在领导力和员工发展领域（成人教育的一种形式）。《哈佛商业评论》把“情商”形容为“打破范式的创新观点”，是近10年来最有影响力的商业思想之一。

来自商界的溢美之词往往是一窝蜂的跟风行为，并没有真实可靠的根

基。不过，众多科学研究的发现，为情商应用提供了坚实的数据基础。依托于罗格斯大学的“组织中的情商研究学会”（CREIO）有力地促进了情商的科学研究，其合作机构包括美国联邦人事管理处和美国运通公司等。

全球性商业机构现在已经习惯把情商作为招聘、擢升和培训员工的标准。比如，“组织中的情商研究学会”的成员单位强生公司发现，在世界各地的分支机构中，被认为有高度领导潜力、处于职业生涯中期的员工，与不被看好的同级员工相比，前者的情商竞争力要远高于后者。“组织中的情商研究学会”一直致力于这方面的研究，为希望提升能力以实现商业目标或完成使命的企业提供了切实的指导。

1990年梅耶和萨洛维的论文第一次提出“情绪智力”的概念，当时没人能预见到这个学术领域在15年之后居然得到了蓬勃发展。1995年，我基本上找不到情商方面的文献资料，而现在从事情商研究的人员越来越多，研究发现硕果累累。据统计，目前美国论文数据库收录了700多篇研究情绪智力的博士论文，还有更多的文章处于写作过程，更别提专家教授们未被收录的研究成果了。

情商的学术发展很大程度上要归功于梅耶和萨洛维，以及他们的研究伙伴、企业咨询顾问戴维·卡鲁索（David Caruso）。他们为情商的科学化孜孜不倦，创立了科学的情商理论，提出了精确的测量标准，为情商研究确立了无懈可击的学术标准。

推动情商研究走向繁荣的另一股力量来自鲁文·巴昂（Reuven Bar-On），目前任职于得克萨斯州立大学休斯敦医学院。他工作热情且充满活力，提出了独创的情商理论，很多研究人员在其启发之下采用了他开发出的测量标准。巴昂还推动了情商学术著作的发展，他参与编辑了包括《情商手册》在内的一些图书，这些学术著作对情商研究的发展起到了关键作用。

情商研究在不断地发展，但同时也遭到了某些故步自封的人类智力研究学者的反对，“智商是衡量人类潜能的唯一标准”这一观点的支持者反对尤为激烈。尽管如此，情商研究始终充满了活力。哲学家托马斯·库恩（Thomas Kuhn）认为，任何重要的理论模式都应当通过更严格的实验加以验证，使其不断修正和完善。情商研究正是处于这种阶段。

情商研究目前主要有三种模式，另外还有几十种理论。每种模式分别代表了不同的研究取向。萨洛维和梅耶模式受到一个世纪以前智商研究范式的影响，属于传统的智力研究。鲁文·巴昂提出的模式以其幸福

研究为基础。我的模式侧重于工作和组织领导力的表现，融合了情商理论和近几十年个体竞争力的模型研究。

遗憾的是，对《情商》的误读造成了一些迷思，我希望在这里及时澄清。首先是流传甚广的谬误，比如“情商对成功的贡献率为80%”，这纯属无稽之谈。

这种误解起源于“智商对事业成功的贡献率约为20%”的说法——它本身就是一种推测。这种推测说明成功的主导因素还没有得到明确，需要寻找智商之外的其他因素填补空白。但这并不代表情商就是余下的这80%的因素，成功的影响因素非常广泛，除了情商之外，还包括财富、家庭教育、性格以及莫名其妙的运气等。

约翰·梅耶及其研究同事指出：“对于不成熟的读者，所谓成功还有80%的未知因素，意味着也许存在一个迄今为止被人忽略的变量，而它才是人生成功的真正主导因素。这种愿望是良好的，但一个世纪以来的心理学研究表明，没有哪一种变量具有如此之大的作用。”

第二个普遍误解是对《情商》副标题“为什么情商比智商更重要”的过度渲染，比如在学习领域。如果没有严格的条件限制，这种说法不能随便乱用。尤其极端的是，有人认为在所有领域“情商比智商更重要”。

情商比智商重要的领域主要是智力与成功关联度相对较低的“软领域”，比如在情绪自我调节和同理心能力比纯粹认知能力更为突出的领域。

一些智力受到局限的“软领域”恰好对我们的生活非常重要。首先是健康（详见第十一章），紊乱的情绪和不良的人际关系是疾病的诱因。现在有很多研究证实，能够更加平和、自觉地控制情绪的人，往往拥有独特、显著的健康优势。

另一个领域是爱情和人际关系（详见第九章）。众所周知，聪明绝顶的人可能会干出非常愚蠢的事。第三个领域是顶尖水平的竞技（本书没有提到），比如世界级的体育赛事。一位执教美国奥林匹克运动队的体育心理学家告诉我，在顶尖水平的竞争环境中，每个运动员的练习时间都长达上万个小时，成功与否取决于运动员的心理素质。

关于企业领导力和职业的研究要相对复杂一些（详见第十章）。智商的高低能够非常准确地预测企业员工是否符合某一特定岗位对认知能力的要求。成百上千项的研究表明，智商能够预测个体可以胜任哪个

级别的岗位。这一点没有疑问。

但对于一群智力符合职业要求的储备人才，智商无法预测谁会成为最优秀的领导者。部分原因在于“地板效应”，处于特定职业或大型组织顶级梯队的人才，均已通过了智力和专业技能的筛选，在这种高水平的团队，高智商成为“入门”能力，员工需要达到一定的智力水平才能参与竞争。

我在1998年出版的《情商3：影响你一生的工作情商》（*Working with Emotional Intelligence* ）[1] 里提到，相对于智商或技术能力，情商往往是一种“鉴别性”的竞争力，它能很好地预测在一群非常聪明的人当中，谁最有领导能力。看看全球各家机构列出的明星领导人竞争力的单项决定因素，你会发现职位越高，智商和技术能力指标的重要性就越低。（对于低端工作，智商和专业技术的指标性会更加明显。）

在2002年我与理查德·博亚特兹和安妮·麦基合著的《情商4：决定你人生高度的领导情商》（*Primal Leadership:Learning to Lead with Emotional Intelligence* ）一书中，更全面地发展了这一观点。在最高层次，领导力的竞争力模式通常包含以情商为基础的各项能力，贡献率为80%—100%不等。一家全球执行力研究公司的研究主管指出，“首席执行官受聘是因为智力和商业才能，解聘是因为缺乏情商”。

我在写作《情商》时把自己定位为科学记者，旨在向读者介绍心理学的一个重要发展趋势，尤其是新兴的以情绪为研究对象的神经科学。随着研究的深入，我回到自己的老本行心理学，对情商模式进行研究。写作《情商》以来，我对情商的研究一直在不断地发展。

我在《情商3：影响你一生的工作情商》中提出了一个扩展框架，描述了自我意识、自我管理、社会意识及人际关系管理能力等情商的基础要素如何转化为职业的成功。为此，我借鉴了哈佛大学心理学教授、我的研究生导师戴维·麦克莱兰（David McClelland）关于“竞争力”（competency）的概念。

情绪智力决定了我们学习自控等基础能力的潜能，而情绪竞争力（emotional competence）代表我们掌握的这种潜能在多大程度上转化为职业能力。比如要熟练掌握客户服务或团队合作的情绪竞争力，必须具备情商的基础能力，尤其是社会意识和关系管理能力。情绪竞争力是一种习得的能力，具有社会意识或关系管理的技能并不代表个体掌握了熟练处理客户关系或解决危机所需要的额外知识，只说明个

体具备了掌握情绪竞争力的潜能。

基础的情绪智力对于特定竞争力或工作技能是必要但不充分的要素。认知模拟使学生具有出色的空间想象能力，但他可能从来没有学过几何，更别提做建筑师了。同样的道理，一个人可能具有很强的同理心，但处理客户关系很糟糕——原因在于他没有掌握客户服务的竞争力。

1995年，我介绍过佛蒙特大学心理学家托马斯·阿肯巴克（Thomas Achenbach）发起的一项研究。他从全美挑选了3000多名具有人口统计学代表性、年龄从7岁到16岁的儿童，由他们的家长或老师对其情绪状况进行评估。研究数据显示，从20世纪70年代中期到80年代中期的十多年间，美国儿童的情绪幸福指数呈现明显的下降趋势。这些儿童的困扰和问题更多、更严重，比如孤单、焦虑、不服管教和爱发牢骚等。（不管总体趋势如何，总会存在个体之间的差异，有些儿童会成长为出色的人才。）

1999年，研究人员对另外一组儿童进行评估，数据显示他们的情绪指数比20世纪80年代后期有了明显的改善，尽管如此，还是没有回升到70年代中期的最高水平。没错，总体上父母仍然喜欢抱怨孩子，担心他们受到外界的“不良影响”，家长们的牢骚似乎比以前更多了，但儿童情绪指数的总体趋势是明显向上的。

坦白地说，我对此感到不解。我曾经推测，当代儿童无形中成为经济和技术进步的受害者，他们情商低下，原因在于他们的父母比起前几代人工作的时间更长，人口流动性的增加切断了他们与大家庭的联系，而且他们的“空闲”时间过于刻板和有组织性。要知道，情绪智力传统上是通过日常生活得到传承的，比如和父母、亲戚相处，自由随意地玩耍，但现在的年青一代已经失去了这些机会。

此外还存在一些技术因素。现在儿童独处时间之长在人类历史上前所未有，他们要么上网，要么看电视。这等于为前所未有的大规模自然实验创造了机会。这些精通技术的儿童，长大后与他人相处时会不会像与电脑相处那样自在？我对此很怀疑，儿童沉迷于虚拟世界，会削弱他们与人相处的能力。

这就是我的论据。最近10年经济和技术的发展趋势并没有发生变化，但是谢天谢地，孩子们反而有所进步。

一直从事该项研究的托马斯·阿肯巴克推测，美国20世纪90年代的经济繁荣同时提升了儿童与成人的情商，在这期间美国就业率上升，犯

罪率下降，意味着儿童受到了更好的教育。他认为，如果社会遭遇严重的经济衰退，儿童的情商将会退化。至于这样的情况是否会出现，只有时间才能证明。

情商在广泛的领域中迅速成为重要的议题，对其进行任何预测都是很困难的事情，不过我愿意对情商领域的未来提出几点希望。

当前主要是特权阶层，比如企业高管及私立学校的学生，能够享受到提高情绪智力的收益。如果贫困社区的学校引进社交与情绪学习，当地的很多儿童也能从中受益。但我希望情商教育更加民主化，惠及边缘群体，比如贫困家庭（这种家庭的儿童更易受到情绪的伤害）以及监狱犯人（尤其是少年犯，如果他们控制愤怒、自我意识和同理心的能力得到增强，将会大有裨益）。在情商方面向他们提供恰当的帮助，他们的生活会得到改善，所处的社会环境也会更加安全。

我还希望情商研究的广度能够得到进一步拓展，从关注个体的能力转移到关注人际互动的效果，不管是一对一的交流还是较大规模的互动。以新罕布什尔大学心理学家凡尼沙·杜鲁斯凯特（Vanessa Druskat）为代表的团队情商建设研究，正是情商研究广度拓展的表现之一。我们在这方面还可以大有作为。

最后，我希望有一天情商得到普遍的理解，我们不需要特别提起它，因为它已经和我们的生活融为一体了。在这种情况下，社交与情绪学习成为所有学校的课程。同样，自我意识、控制破坏性情绪和同理心等情商特质成为职业约定俗成的要求，成为员工聘任和提升的标准之一，尤其是领导力的必备素质。如果情商成为衡量人类素质的基本要素，影响力和智商一样广泛，那么我相信，我们的家庭、学校、行业和社区会变得更有人情味、更生机勃勃。

[1] 丹尼尔·戈尔曼“情商”系列书均由中信出版社出版。——编者注

初版序　亚里士多德的挑战

任何人都会生气——这很简单。但选择正确的对象，把握正确的程度，在正确的时间，出于正确的目的，通过正确的方式生气——这不简单。

——亚里士多德，《伦理学》

纽约8月一个闷热得难以忍受的下午，蒸笼般的天气让人闷闷不乐、浑身难受。我从麦迪逊大道坐公共汽车回酒店。上车时，中年黑人司机对我露出热情的笑容，友好地打招呼："嗨！你好吗？"我吃了一惊。公共汽车在闹市区拥堵的车流中慢慢蠕动，黑人司机像对我一样向每一位上车的乘客热情地打招呼。他们都和我一样吃惊，但由于天气让人情绪低落，几乎没人搭理他。

汽车爬出拥堵的闹市区进入郊外住宅区之后，车上发生了缓慢但奇妙的变化。黑人司机自说自话般地给乘客介绍起沿途的景致，比如那家商店在大甩卖，这家艺术馆有一个很棒的展览，街头那家电影院刚上演的电影。他一路讲个不停，有趣极了，他快活地和我们分享大都会的多姿多彩，感染了所有乘客。乘客下车时卸下了上车时沉默的外壳，黑人司机大声说："再见，祝你愉快！"每位乘客都报以微笑。

这一幕留在我脑海中快20年了。我在麦迪逊大道坐车那天，刚刚拿到心理学博士学位，但是对于公共汽车上奇妙的变化，当时的心理学研究还是一个空白点。心理学对情绪机制几乎没有任何研究。不过我想象得到，那种欢乐情绪的传播如同病毒一样，从车上的乘客蔓延扩散到整个城市，那位黑人司机就像城市的和平缔造者，拥有巫师一般的魔力，让原本闷闷不乐的乘客愉快开朗起来。

不过，本周报纸上的内容却与此形成鲜明对照。

在当地一所学校，一位9岁的男童把油漆倒在学校的课桌、电脑和打印机上，并蓄意破坏学校停车场里的一辆汽车。他这样做的原因是一些三年级的同班同学称他为"小宝贝"，他希望以此改变同学对他的印象。

一群年轻人在曼哈顿一家说唱俱乐部外消磨时间时无意中发生冲撞，最后演变为打群架，其中一名肇事者手持点38自动手枪向人群开枪射击，导致8人受伤。报道称，本来是小小的疏忽，却被误认为侮辱行为，最后演变成枪击事件，这种现象近年在美国有愈演愈烈的趋势。

据报道，在12岁以下的被杀害儿童当中，有57%是被他们的父母或者继父母杀死的。在将近一半案件中，父母声称他们"只是想教训一下孩子"。家长殴打儿童致死的原因是他们挡住了电视机、哭闹或者弄脏纸尿裤。

一名德国少年因谋杀5名土耳其女子受审。他趁受害人熟睡时放火烧死了她们。该少年是新纳粹组织成员，他把自己失业、酗酒和倒霉等问题归咎于外国人。他用低不可闻的声音恳求道："我一直后悔不

已，我非常羞愧。”

我们每天都会看到关于这种恶性事件的新闻报道，恶性的情绪冲动在我们周围肆意蔓延。新闻报道反映了在更大的范围内，我们及周围人群的生活中潜藏着情绪失控的危险。面对这股飘忽不定的潜流，没有人能够独善其身，它以这样或那样的方式影响着所有人的生活。

近10年来，这样的新闻频频见诸报端，我们的家庭、社区以及公共生活当中情绪失调、绝望和肆无忌惮的现象越来越多。近些年社会逐渐被越来越严重的愤怒与绝望笼罩，父母双双在外工作、放学后独自回家的“钥匙儿童”，被迫留在家中与电视为伴，境况凄凉。还有儿童被遗弃、被忽视和受虐待，遭受“恨铁不成钢”的家庭暴力。情绪危机四处蔓延，全球范围内情绪抑郁的人数不断攀升，攻击行为大大增加：青少年带枪上学、高速公路上的交通事故演变为枪杀案、心怀不满的被辞退员工对前同事大开杀戒等。情绪虐待、驾车枪击事件以及创伤后应激障碍，在过去10年全都变成了司空见惯的词语，时下的问候语也从欢快的“祝你愉快”变成了暴躁的“让我开心”。

《情商》的目的在于把情绪这种说不清的东西说清楚。作为一位心理学家，同时也是《纽约时报》从业十多年的记者，我一直在关注非理性领域的科学发展。从这个角度出发，我重点关注两种截然相反的趋势，一是描述危机重重的公共情绪生活，二是提供有用的补救方法。

探索的时机

在过去10年，坏消息层出不穷，但与此同时，关于情绪的科学研究也经历了空前的繁荣。其中最令人振奋的是人脑运行机制的研究，新的脑成像技术等突破性方法为科学家对人脑一探究竟提供了可能。人类历史上第一次解开了长久以来的人脑之谜：个体在思考与感觉、想象与做梦的时候，人脑这团精密的细胞集合体是如何工作的。随着神经生物学的迅猛发展，我们比以往任何时候都更加清楚地了解大脑较为原始的部位情绪中枢的运作机制，它使我们发怒或流泪，既能挑起战争也能激发爱情，可以产生积极影响也可以起到破坏作用。情绪运行与失控机制研究得到了前所未有的发展，为化解人类公共情绪危机提供了新的良方。

我不得不等到有关科学研究成熟之后，才动手写作《情商》。科学见解姗姗来迟的原因主要是过去这些年的研究一直忽略了情感在人类心理生活中所占的一席之地，心理科学的情绪研究是一块未被开发的广袤大陆，实在令人吃惊。心理自助书籍趁机填补了这种空白，这些书籍的出发点是好的，但它们顶多是以临床的观点为基础，基本上没有

什么科学依据。现在科学的发展终于能对这些复杂的、离理性最远的精神问题提供权威的解释，为人类心灵拼出比较清晰的图像。

科学家描绘的情绪地图对智力认识比较狭窄的人提出了挑战，他们认为智商由基因决定，后天经验难以改变，我们的命运基本上由智商潜能所决定。这种观点忽略了更有挑战性的问题：我们能改变什么，让我们的孩子生活更美好？比如在某些情况下，高智商的人表现不佳、智商一般的人却表现出色，到底是什么因素在起作用？我认为很大原因是被称为“情绪智力”的系列能力，包括自控力、热情和坚韧的品格，以及自我激励的能力等在起作用。我们把情绪技能传授给儿童，使他们更好地发挥由先天基因决定的智力潜能。

除了这种可能性，我们还面临道德上的迫切性。当代社会结构正在以前所未有的速度瓦解，自私、暴力和卑鄙无耻似乎正在腐蚀我们公共生活的美德。情绪智力的重要性体现在感情、性格和道德本能的联系上。越来越多的证据表明，生活中最本质的道德立场来源于基础的情绪能力。对个体来说，冲动是情绪的媒介，所有冲动都起源于最终表现为外在行动的情感爆发。容易冲动的人缺乏自制力，在道德上是不完整的。控制冲动的能力是意志和性格的基础。同样的道理，利他主义的根源是同理心——具有理解他人情绪的能力；如果对他人的需要或绝望缺乏感应，就谈不上关怀。如果问我们时代最需要的两种道德立场是什么，那就是自我克制和同情心。

我们的旅行

为了更好地理解我们自身生活以及周围世界中复杂的情绪现象，在本书中，我的作用就像一位导游，带领读者纵览有关情绪的科学发现。旅行的终点是理解情绪的含义，明智地处理情绪问题。这种理解本身在某种程度上是有用的，就像物理学量子水平的观测器会改变被观测物体一样，观察情感的世界同样会产生这种效果。

旅行的第一站是参观人脑情绪构造的新发现，以此解释我们生活中最难以理解的感性压倒理性的时刻。人脑结构的相互作用控制了人的愤怒与恐惧、激情与喜悦。理解了这些，我们就会知道情绪的习惯可以破坏我们最良好的意愿，同样也可以克制更有破坏性或者自我打击的情绪冲动。更重要的是，神经科学的研究发现使我们认识到塑造下一代情绪习惯的关键时机。

旅行的第二站，即本书的第二部分关注的是天生的神经系统是如何对所谓的“情绪智力”产生作用的。比如，能够控制情绪冲动，理解他人内心最深处的感受，熟练地处理人际关系。这些罕见的本领用亚里士

多德的话来说，就是“选择正确的对象，把握正确的程度，在正确的时间，出于正确的目的，通过正确的方式生气”。（对神经科学细节不感兴趣的读者可以直接跳到本部分。）

广义的智力模式把情绪置于众多生存潜能的中心。本书第三部分分析了情绪智力的关键作用：情绪智力如何维持我们最重视的人际关系，如果没有情绪智力，人际关系就会受到破坏；对事业成功起到关键作用的情绪智力，正在受到市场力量前所未有的重视；有害的情绪对身体健康的危害与二手烟无异，情绪平衡是我们健康和幸福的保证。

人类基因遗传赋予每个个体一系列的情绪设定值，从而决定了个体的性格气质。不过人脑的神经回路具有很强的可塑性，性格不是先天决定的。本书第四部分介绍我们童年时期在家庭和学校中获得的情绪经验塑造了情绪的神经回路，从正面或负面影响了我们情绪智力的基本技能。这说明影响我们生活的最基本的情绪习惯是在童年和青少年的关键时期确立的。

本书第五部分探讨了成年以后无法控制情绪的人将会面临什么样的危险，情绪智力的缺失会增加一系列的风险，比如沮丧、焦虑、暴力、饮食紊乱和滥用毒品等。同时，具有先见之明的学校会向儿童传授情绪与社交技能，确保他们的生活走向正轨。

本书中最令人困扰的研究数据也许是一项由父母和教师参与的大型调查，该调查表明在全球范围内，当代儿童比上一代更容易遇到情绪困扰问题，他们更孤单和沮丧，更愤怒和任性，更紧张和容易焦虑，更冲动和具有攻击性。

至于解决之道，我认为这取决于我们如何让年青一代防患于未然。现在我们对儿童的情绪教育放任自流，这会导致更加灾难性的后果。其中一个解决办法是重新审视学校教育学生的方法，在教学中把头脑和心灵结合起来。我们旅程的终点是参观旨在教授儿童情绪智力基本技能的创新课程。人类的情绪竞争力包括自我意识、自我控制、同理心，以及聆听、解决危机和合作的艺术等，可以预见，总有一天，这些重要的内容将会成为学校教育的必修课。

亚里士多德在《伦理学》中对品德、性格和幸福人生进行了哲学思考，他提出的挑战是明智地处理我们的情感生活。我们的激情如果运用得当将会充满智慧，激情可以指引我们的思想、价值观以及生存，但激情又很容易受到扭曲。亚里士多德认为，问题不在于情绪，而在于情绪的恰如其分以及情绪的表达。问题是，我们应该怎样将智慧赋予我们的情绪，使我们的生活环境更文明，公共生活更和谐。

第一部分　情绪大脑

第一章　情绪的功能

用心去看才看得清楚，本质的东西用肉眼是看不见的。

——圣埃克苏佩里，《小王子》

美国全国铁路客运公司的一辆列车在路易斯安那州贝奥县失控撞击铁路桥后冲进河里，昌西一家三口正好在列车上。昌西夫妇的女儿安德烈亚由于脑瘫常年坐在轮椅上，夫妇俩把全部精力都用来照顾11岁的女儿。我们想象一下昌西夫妇生命的最后一刻。当河水不断涌进正在下沉的车厢时，他们首先想到的是他们的女儿。为了让安德烈亚获救，他们竭尽全力把她推出了车窗。安德烈亚被救援人员救了上来，昌西夫妇却随着车厢沉入了水底。[1]

昌西夫妇在最后一刻竭力挽救女儿的生命，这种伟大的举动体现了人类不可思议的勇气。毫无疑问，亲代为子代牺牲的现象在史前时期以及人类有历史记载以来一再出现，如果放眼更加漫长的人类进化过程，这种现象更是数不胜数。[2] 从进化生物学的角度来看，亲代的自我牺牲是为了“成功繁殖”，即把自身的基因传递给未来的世代。不过对于危急关头奋不顾身的父母来说，这一切都是出于爱。

从情绪的功能和潜能角度分析，舍己为女的故事表明了无私奉献的爱以及各种情绪在人类生活中的作用。[3] 这说明我们最深层的感受、我们的激情和渴望是最根本的向导，人类得以生存和延续很大程度上要归功于情绪对人类行为的影响力。情绪的力量非常强大，只有强烈的爱——挽救爱女的迫切感，才能让父母克服自身的求生欲望。从理性角度看，他们的自我牺牲是非理性的，但从感性角度看，牺牲是他们的唯一选择。

在人类进化过程中，情绪为什么在人类心理中发挥了核心作用呢？社会生物学家对此提出了感性压倒理性的观点。他们认为，情绪指导我们迎接困境或重任的挑战——这些挑战和任务往往过于重大，无法交由理智单独处理，比如危险、痛苦的损失、百折不挠坚持目标、建立人际关系、组建家庭等。每一种情绪相当于一种独特的行动准备，指导我们按照过去被证明行之有效的方法，去处理人类生活中反复出现的挑战。[4] 情绪对行动的指导作用在人类进化历史上不断重复出现，情绪就像一个根植于人类神经系统的指令体系，成为人类心灵固

有、自动的反应倾向，对人类生存具有重大的意义。

分析人类本性时无视情绪的力量是一种可悲的短视。当代科学研究发现并肯定了情绪对人类生活的重要意义，人类自称"智人"（homo sapiens）和会思考的物种，却没有正确认识到这一点。我们根据经验知道，在进行决策和行动时，感觉的作用等于甚至常常超过思维的作用。我们过于强调以智商为衡量标准的纯粹理性在人类生活中的价值和意义。不管怎样，当情绪占据支配地位时，智力可能毫无意义。

当激情压倒理智时

这是一个由误会酿成的悲剧。14岁的玛蒂尔达·克雷布特里本来想和她父亲玩一个恶作剧。她的父母外出拜访朋友，凌晨一点才回家。玛蒂尔达计划在那时突然从壁橱中跳出来，大叫一声。

可是鲍比·克雷布特里和他太太以为玛蒂尔达当晚不在家里，而是和朋友们待在一起。鲍比进屋时听到一些声响，于是他抄起一把小口径手枪，走进玛蒂尔达的卧室一探究竟。这时玛蒂尔达突然从壁橱中跳出来，鲍比朝女儿的脖子开了枪，她在12个小时之后死亡。[5]

恐惧是人类进化的情绪遗产，恐惧促使我们保护家人免遭危险，也正是这种冲动促使鲍比·克雷布特里拿起手枪，在屋里搜索潜伏的入侵者。恐惧使鲍比在没有看清对象之前，甚至在听出他女儿的声音之前就开了枪。进化生物学家认为，恐惧的本能反应已经在人类神经系统中打下了深深的烙印，这是因为在漫长而关键的史前时期，这种本能反应对人类具有生死攸关的意义。更为重要的是，本能反应还关系到人类进化的主要任务，即繁衍后代，让后代继承这些基因倾向——可悲的是，正是恐惧的本能反应酿成了克雷布特里一家的悲剧。

尽管在漫长的进化过程中，人类的情绪起到了重要的指引作用，但随着文明社会的迅速发展，缓慢的进化过程已经跟不上现实的步伐。实际上，最早的法律和道德宣言，比如《汉谟拉比法典》、希伯来人的《十诫》和阿育王的诏书等，可以被视为对人类情绪进行约束、控制和教化的尝试。正如弗洛伊德在《文明及其不满》中指出的那样，社会必须从外部强加一定的规矩，以克制人类随意泛滥的内在情绪。

尽管受到社会的约束，激情压倒理智的现象还是时有发生。人类这种固有的本性来源于心理的基础构造。从情绪基础神经回路的生物设计机制来看，人类与生俱来的生物构造是在过去5万个世代被证明行之有效的机制，而不是在过去500个世代，更不是在过去5个世代才确定的。缓慢而精妙的生物进化力量塑造了人类情绪，这一过程已经经历

了100万年；而在最近的1万年中，尽管人类文明迅速发展，人口从500万膨胀到50亿，但这期间在人类情绪生物机制上几乎没有留下任何痕迹。

不管怎样，我们对他人的评价以及自身的反应不仅受到理性判断或个体经验的影响，还取决于远古祖先的遗传。正如克雷布特里一家的遭遇那样，有时候生物遗传会导致悲剧。总而言之，我们常常会遇到后现代的困境，而我们用于应对困境的情绪机制却是更新世 [13] 的产物。这种困境正是本书的中心议题。

驱动力

早春的一天，我开车经过科罗拉多一个山口的高速公路，一场突降的暴风雪挡住了我的视线，我根本看不清前面的汽车，飞舞的雪花白得耀眼。我把脚踩在刹车上，焦躁不安，甚至能听到心跳的声音。

后来焦虑发展成完全的恐惧：我把车停在路边，等待暴风雪过去。半个小时之后，暴风雪停了，能见度有所恢复，我重新开车上路，但只行驶了几百米就被迫停车了。有辆汽车追尾撞上了前面缓慢行驶的汽车，救护人员正在抢救后面这辆车上的乘客。高速公路由于交通事故而造成堵车。假如我不顾暴风雪继续开车，很可能会撞上它们。

那天我出于警觉的恐惧很可能救了我一命。就像野兔一看到狐狸的脚印就吓得半死，或者原始哺乳动物躲避食肉恐龙一样，内心的感觉驱使我把车停下，集中注意力应对即将来临的危险。

所有的情绪在本质上都是某种行动的驱动力，即进化过程赋予人类处理各种状况的即时计划。情绪（emotion）的词源来自拉丁语“motere”，意为“行动、移动”，加上前缀“e”含有“移动起来”的意思，这说明每一种情绪都隐含着某种行动的倾向。情绪导致行动，这在动物或儿童身上表现得最为明显。情绪是深层的驱动力，在广义的动物世界中，只有在“受教化”的成年人身上，才会经常出现情绪与反应存在很大偏差的现象。 [6]

情绪引发的独特生物学特征显示，情绪体系中的每一种情绪均扮演独特的角色（参阅附录1，详细了解“基本”情绪）。得益于新的人体和大脑检测方法，研究者在每种情绪导致不同类型反应的驱动机制方面发现了更多的生理学证据。 [7]

·人在生气的时候，血液会流到手部，以方便抓起武器或攻击敌人，同时心率加快，肾上腺素激增，为强有力的行动提供充沛的能量驱动。

·人在恐惧的时候，血液会流到大块的骨骼肌，比如双腿，以方便逃跑，而且面部会由于血液的流失而发白（因此会有血“变凉”的感觉）。与此同时，也许是因为需要考虑是否应该躲藏，身体有那么一瞬间会呆住不动。大脑情绪中枢的回路释放出大量使身体保持警觉的激素，人的感觉变得敏锐，为行动做好充分的准备，同时集中精力分析当前的威胁，更有效地评估即将采取的行动。

·人在快乐的时候，主要的生理变化是负责抑制负面感觉及提升可用能量的大脑中枢活跃度增强，而产生忧虑情绪的大脑中枢趋于平静。不过此时生理状态保持静止，不会产生特殊的变化，身体复原的速度要快于悲伤情绪引起的生理变化。这种特征使身体能够得到正常的休息，同时为即将面临的任务以及朝着目标努力储备充足的热情和力量。

·人在坠入爱河的时候，会唤起温柔的感觉和性满足，同时还会唤起副交感神经——这和人在恐惧或生气时“战斗或者逃跑”的行动生理模式截然相反。副交感神经模式俗称“放松反应”，此时身体处于平静和满足的状态，易于合作。

·人在吃惊的时候，眉毛会往上挑，使视野更加开阔，同时允许更多的光线射向视网膜。从而捕捉更多关于意外事件的信息，以便准确分析当下的情况，确定最佳行动方案。

·人在厌恶的时候，面部表情在全世界几乎都是一样的，而且传递的是同样的信息：吃到或者闻到让人很难受的东西，或者类似这样的经历。厌恶的面部表情——上唇撇向一边，鼻头微微皱起，达尔文认为这是人类的一种本能反应，为了不吸入有害气体而屏住呼吸或者吐出有毒的食物。

·悲伤的主要作用是帮助个体适应重大的损失，比如亲人的死亡或者极大的失望。悲伤会降低生命活动的能量和热情，尤其是娱乐活动或者享乐。随着悲伤情绪的加深，并慢慢滑向沮丧，人体的新陈代谢就会减缓。这种内在的收缩为个体创造机会哀悼损失或者幻灭的希望，领悟损失对人生的影响，并且在能量回升之后开始新的生活。能量的降低还可以把哀伤而脆弱的原始人类留在家的附近，也就是留在更安全的地方。

我们的生活经历和文化进一步塑造了这些行为的生理倾向。比如，失去爱人令人悲伤和痛苦，这在全世界都是一样的。但我们如何表达痛苦——在私底下如何展现或者克制情绪，受到文化的影响，在我们的生命中哪些人是值得哀悼的“爱人”也由文化来定义。

在漫长的进化过程中，人类情绪反应被塑造成形，相对于人类有历史记载之后的大多数时期，当时的状况要严峻得多。在这一时期，很少有婴儿能活到童年期，能活到30岁的人更是少之又少，凶猛的肉食动物随时出没，反复无常的干旱和洪涝灾害导致饿殍遍野。但随着农业的出现以及原始人类社会的形成，人类的存活率开始发生急剧的变化。在过去1万年间，这种现象在全球范围内出现，人类生存危机的压力慢慢减轻了。

生存的压力曾经使人类的情绪反应对于生存至关重要，当这种压力消退时，人类部分情绪的吻合度也出现了问题。在远古时期，“一触即发”的愤怒对人类有着生死攸关的意义，但对于当代13岁的儿童来说，获得“一触即发”的自动化武器经常会引发灾难性后果。[8]

人的两种心理

一位朋友曾向我讲述离婚的痛苦经历。她的丈夫爱上了一位比她年轻的女同事，突然说要离开她，与女同事同居。在接下来的几个月里，这对怨偶就房子、钱和孩子的监护权展开了痛苦的角力。几个月后的现在，这位朋友说单身生活对她更有吸引力，她很高兴能自由自在地活着。她说：“我不再想着他了。我真的不在乎。”但她说话的时候，眼睛里泛着泪花。

闪过泪光的瞬间很容易被人忽略。泪水汪汪的眼睛表示她很悲伤，这和她口头上说的刚好相反，我们这种同理心的领会是一种解读行为，这和从字里行间解读文字的意义一样明确。一种是情绪心理的行为，另一种是理性心理的行为。实际上我们有两种心理，一种用来思考，一种用来感觉。

这两种完全不同的认知方式相互作用，共同构建了我们的心理生活。理性心理是我们通常能够意识到的理解模式，具有清醒的意识，会思索，能够进行思考和反思。除此之外还有另外一种认知系统：冲动、有力，有时没有逻辑可言，即情绪心理（请参阅附录2，了解情绪心理的特征）。

这种感性与理性两分系统类似于我们常说的“心”和“脑”的区别。内心认为某件事情是对的，与通过理性思考得出正确的结论，我们对于二者的信服程度是不同的，前者要更加笃定一些。理性和感性对心理的主导比例是一个平稳的梯度，感觉越强烈，情绪对心理的主导作用就越强，理性的作用就越弱。这种影响机制很可能源于千万年的进化优势，情绪和直觉能够指导我们在危急关头做出即时的反应——在这种形势下，停下来思考应该如何行动很可能会让我们丧命。

情绪和理性这两种心理在大部分情况下能够和谐共处，它们不同的认知方式相辅相成，为人类在世界上生存提供指引。情绪和理性心理通常处于某种平衡状况，情绪袭来，要求理性心理采取行动，理性心理则斟酌、有时甚至否定情绪的指令。当然情绪和理性心理是半独立的体系，我们接下来会谈到，它们各自如何反映独特而又相互关联的大脑神经回路运行机制。

在大多数情况下，这两种心理的相互协调简直是巧夺天工，感觉对思维必不可少，思维对感觉也是如此。不过一旦激情超过平衡的临界点，情绪心理就会占上风，压倒理性心理。16世纪的鹿特丹人文主义学者伊拉斯谟曾经描述过理智与情感永无休止的纷争：[9]

众神之王朱庇特赋予人们的激情多于理智——两者的比例大概是24：1。为了制衡理智的单极力量，他扶植了两个暴君：愤怒和贪婪。理智与这两股联合力量对抗的胜算如何，看看人类在日常生活中的表现就一清二楚了。理智只好使出了最后一个招数，不断强调道德规范，直至声音沙哑。而愤怒和贪婪则让理智见鬼，而且越来越吵闹和嚣张，直到最后理智筋疲力尽，放弃，投降。

大脑的发育

考察人脑的进化过程可以帮助我们更好地理解情绪对理性心理潜在的控制作用，以及情感和理智容易打架的原因。人脑由细胞和神经液组成，重约三磅[14]，是进化过程中人类的近亲——其他灵长类动物大脑的三倍。经过几百万年的进化，人脑自下而上生长发育，由较低级和较原始的部分发育进化出较高级的神经中枢。（人类胚胎的大脑发育大致重演了这一进化过程。）

大脑最原始的部分是包围在脊髓顶端的脑干，所有具备不止一个最微型神经系统的生物都有脑干。位于大脑最下端的脑干主导呼吸、人体其他器官的新陈代谢等生命基本功能，同时控制刻板反应和动作。脑干没有思考或学习的功能，它只是一个预先设定程序的自动调节器，旨在维持身体的正常运转，并做出确保生存的反应。这种大脑统治了爬行动物时代，不妨想象这个画面：一条吐着信子的蛇面对攻击的威胁发出“咝咝”的声音。

脑干是大脑最原始的部分，也是情绪中枢的起源。经过几百万年的进化，情绪中枢进化成会思考的大脑，即“新皮层”，这层充满皱褶的灯泡状器官位于大脑的最外层。思考脑从情绪脑进化而来，这一现象很能说明思维和情感的关系；情绪脑的出现要早于思考脑。

人类情绪最早起源于嗅觉，更准确地说是起源于嗅叶，即接收并分析气味的细胞。每一种活的个体，无论是好吃的还是有毒的，无论是性感的伴侣，还是天敌或者猎物，都携带着一种独特的分子标签，可以在风中传播。在原始时期，嗅觉对生存无疑具有至关重要的意义。

原始的情绪中枢从嗅叶开始进化，最终发育成足以环绕脑干顶部的构造。在最初的阶段，嗅觉中枢由分析气味的神经元薄层组成，其中一层细胞接收闻到的气味，并进行分类：好吃的或者有毒的，交配对象、天敌或者猎物。第二层细胞通过神经系统向身体发出反射信号采取行动：吞咽或者呕吐，接近、逃跑或者捕捉。[10]

最早的哺乳动物出现之后，情绪脑新的关键神经元层也形成了。情绪脑的新神经元层包围着脑干，看起来就像是被人咬了一口的面包圈，脑干正好安放在中空的底部。由于这部分大脑环绕并包裹着脑干，因此又被称为“边缘”（limbic）系统，“边缘”一词来源于拉丁语“limbus”，意为“衣领”。这一新的神经区域为大脑的指令系统添加了恰当的情绪。[11] 当我们渴望或愤怒的时候，坠入爱河或因恐惧而退缩的时候，正是受到了边缘系统的控制。

边缘系统进化出了两个强有力的工具：学习和记忆。这种革命性的进化使得动物的生存抉择更加明智，而且能更好地适应变化的要求，而不是一味地做出相同的自动反应。如果某种食物吃了会生病，下次就不会再吃。什么能吃、什么不能吃依然主要由嗅觉决定；嗅球和边缘系统之间的联结组织现在负责辨别各种气味，比较当前的气味与以前的气味，区别好的气味与不好的气味。这个功能是由“嗅脑”（rhinencephalon）完成的，“嗅脑”的字面意思是“鼻子脑”，属于边缘系统神经网络的一部分，也是思考脑新皮层最基础的系统。

大约在1亿年前，哺乳动物的大脑发生了生长突增。在原先薄薄两层皮层——这部分的功能是计划、理解感受、协调行动——的顶部，出现了几层新的大脑细胞，从而形成了大脑的新皮层。和最初的两层大脑皮层相比，新皮层具有异乎寻常的智能优势。

“智人”的新皮层比其他任何物种的都要大得多，这正是人类所独有的。新皮层是思想的所在，它包含综合和理解感觉的神经中枢。新皮层还使我们的思考伴随着某种感觉，而且使我们对观点、艺术、符号和图像等产生感觉。

在进化过程中，新皮层具备的精妙调节功能使生命机体在趋利避害方面具有巨大的优势，而且更有可能向后代遗传包含同样神经回路的基因。新皮层具有制定策略、做出长远计划和其他谋略的功能，这是生

死攸关的优势。除此之外，艺术、文明和文化的繁盛也都是新皮层结出的硕果。

大脑新皮层还为情绪生活增添了色彩。比如爱情，边缘结构能够产生愉悦和性欲的感觉，即激发性欲的情绪。而新皮层的出现及其与边缘系统的联系，使得母亲与孩子的联系更加紧密，这种联系是家庭单元的基础，母亲负有长期抚养孩子的义务，从而使人类的发展成为可能。（没有新皮层的生物缺乏亲子感情，比如爬行类动物，幼崽孵化出来之后必须躲藏起来，防止被亲代吞噬。）人类父母对孩子的保护会一直持续到孩子成年，横跨漫长的童年期——儿童的大脑在这期间继续发育。

从爬行类动物到恒河猴，再到人类，其大脑新皮层的质量依次增加，大脑神经回路的相互联系也呈几何式增长。联系的次数越多，可能反应的范围就越大。新皮层使情绪生活更加微妙和复杂，比如对自身感觉产生感觉的能力。灵长类动物的新皮层与边缘系统比其他物种要发达得多，其中要数人类的最为发达。这表明人类能够对情绪产生更为广泛的反应，而且更加微妙。野兔和恒河猴对恐惧有一套有限的典型反应，但人类拥有更发达的新皮层，它的指令系统要细致得多——包括打电话报警。社会系统越复杂，这种弹性处理就越重要。因此，没有哪一种生物比人类社会更加复杂。[12]

新皮层虽然是大脑的高级中枢，但并不能控制全部的情绪生活。对于心灵至关重要的问题——尤其是情绪的紧急状况，新皮层需要服从边缘系统。由于大脑的高级中枢发源于边缘系统，或者说扩展了边缘系统的功能范围，情绪脑在神经结构中扮演着关键的角色。情绪脑是新大脑发育的基础，情绪区域通过神经回路与新皮层的所有部分产生了千丝万缕的复杂关系。因此，情绪中枢对包括思考中枢在内的大脑其他部分的运作具有强有力的影响。

[1] Associated Press, September 15, 1993.

[2] The timelessness of this theme of selfless love is suggested by how pervasiveit is in world myth: The Jataka tales, told throughout much of Asia for millennia,all narrate variations on such parables of self-sacrifice

[3] Altruistic love and human survival: The evolutionary theories that positthe adaptive advantages of altruism are well-summarized in Malcolm Slavin and Daniel Kriegman, *The Adaptive Design of the Human Psyche* (New York:Guilford Press, 1992).

[4] Much of this discussion is based on Paul Ekman's key essay, "An Argumentfor Basic Emotions," *Cognition and Emotion* , 6, 1992, pp. 169-200. This point is from P. N. Johnson-Laird and K. Oatley's essay in the same issue of the journal.

[5] The shooting of Matilda Crabtree: *The New York Times* , Nov. 11, 1994.

[6] Only in adults: An observation by Paul Ekman, University of California at San Francisco.

[7] Body changes in emotions and their evolutionary reasons: Some of thechanges are documented in Robert W. Levenson, Paul Ekman, and Wallace V. Friesen, "Voluntary Facial Action Generates Emotion-Specific AutonomousNervous System Activity," *Psychophysiology* , 27, 1990. This list is culled from there and other sources. At this point such a list remains speculative to a degree;there is scientific debate over the precise biological signature of each emotion, with some researchers taking the position that there is far more overlap thandifference among emotions, or that our present ability to measure the biological correlates of emotion is too immature to distinguish among them reliably. Forthis debate see: Paul Ekman and Richard Davidson, eds., *Fundamental Questions About Emotions* (New York: Oxford University Press, 1994).

[8] As Paul Ekman puts it, "Anger is the most dangerous emotion; some of themain problems destroying society these days involve anger run amok. It's the least adaptive emotion now because it mobilizes us to fight. Ou emotions evolvedwhen we didn't have the technology to act so powerfully on them. In prehistoric times, when you had an instantaneous rage and for a second wanted to killsomeone, you couldn't do it very easily—but now you can."

[9] Erasmus of Rotterdam, *In Praise of Folly* , trans. Eddie Radice (London:Penguin, 1971), p. 87.

[10] Such basic responses defined what might pass for the "emotional life"more aptly, an "instinct life"—of these species. More important in evolutionary terms, these are the decisions crucial to survival; those animals that could do themwell, or well enough, survived to pass on their genes. In these early times, mental life was brutish: the senses and a simple repertoire of reactions to the stimuli theyreceived got a lizard, frog, bird, or fish—and, perhaps, a brontosaurus—through the day. But this runt brain did not yet allow for what we think of as an emotion.

[11] The limbic system and emotions: R. Joseph, "The Naked Neuron: Evolutionand the Languages of the Brain and Body," New York: Plenum Publishing, 1993;Paul D. MacLean, *The Triune Brain in Evolution* (New York: Plenum, 1990).

[12] Rhesus infants and adaptability: "Aspects of emotion conserved acrossspecies," Ned Kalin, M.D., Departments of Psychology and Psychiatry, University of Wisconsin, prepared for the MacArthur Affective Neuroscience Meeting, Nov.,1992.

[13] 更新世也称洪积世（公元前180万年至公元前1万年），这一时

期绝大多数动植物属种与现代相似。——译者注

[14] 1磅＝0.4536千克。——编者注

第二章　情绪失控

生活对理性的人来说是喜剧，对感性的人来说是悲剧。

——霍勒斯·沃波尔

1963年8月的一个炎热午后，小马丁·路德·金牧师在华盛顿民权大游行中发表《我有一个梦想》演说的同一天。理查德·罗伯斯，一个刚刚刑满释放的偷窃老手，打算重出江湖。他以前是个瘾君子，为了满足毒瘾入室偷窃100多次，曾被判13年徒刑。罗伯斯后来坦白，他本来想金盆洗手，但他要供养女友和他们三岁的女儿，实在缺钱。

他在那天闯入了纽约上东区的一间寓所，房主是两位年轻的女子，21岁的《新闻周刊》研究员珍妮丝·威利和23岁的小学老师艾米莉·霍弗特。罗伯斯本来以为白天无人在家，却没想到威利在家。罗伯斯用刀威胁她，并把她绑了起来。罗伯斯正要离开的时候，霍弗特回来了。为了安全脱身，罗伯斯一不做二不休，把她也绑了起来。

罗伯斯在多年之后回忆往事，他说在绑霍弗特的时候，威利警告他，他逃不了，她记得他的样子，会协助警察把他抓捕归案。罗伯斯本来想干完这票就洗手不干了，听到威利的警告，他突然陷入恐慌，完全失去了控制。被愤怒和恐惧淹没的罗伯斯，抓起汽水瓶把两个女人砸晕，然后用菜刀对她们一通猛砍。罗伯斯在25年之后悲恸地说："我当时疯了，头都炸开了。"

罗伯斯至今还在为那失控的几分钟懊悔不已。在我写这本书的时候，他已经在狱中待了30多年，被外界称为"职业女性杀手"。

罗伯斯在顷刻之间的情绪爆发叫作神经失控。有证据表明，在神经失控时，边缘脑的神经中枢宣布进入紧急状态，召集大脑的其他部分服从其紧急调度。神经失控发生在顷刻之间，激发立即的行动反应，这时掌管思考的新皮层根本来不及全面观察当前的形势，更无从判断行动的正确性。神经失控的特征是在失控过去之后，失控者根本不知道自己到底怎么了。

情绪失控导致“职业女性杀手”惨案的发生，但情绪失控绝对不是孤立、可怕的偶然事件。普通人情绪失控其实经常发生，虽然形式一般不会如此可怕，但强度也许毫不逊色。回想你上一次“失控”时的情形，比如对家人或者陌生的出租车司机大发脾气，而在发作完之后，你经过思考和反省，发现似乎没有生气的道理。这种情况多半就是情绪失控，这种“神经接管”的现象发生在边缘脑的神经中枢杏仁核。

当然，不是所有的边缘系统神经失控都是破坏性的。如果某人听到一个笑话突然发笑，这种情绪爆发也属于边缘系统的反应。在极度欢乐的时刻，也会出现情绪失控。丹·詹森历经数次冲击奥运金牌的痛苦失败之后（他曾发誓为他死去的姐姐夺取金牌），最终获得了1994年挪威冬奥会1000米速度滑冰的金牌，他的妻子由于兴奋过度失去知觉，不得不送到滑冰场的急救医生那里治疗。

激情中枢

人类的杏仁核位于脑干顶部、环状边缘系统底部附近，呈杏仁形状，是相互联结的组织复合体。杏仁核分为两大核群，左右脑各一个，分别位于头颅内侧。与进化过程中人类近亲——其他灵长类动物相比，人类的杏仁核相对较大。

海马体和杏仁核是原始“嗅脑”的两个重要部分，嗅脑在进化过程中的作用是唤起皮层和新皮层。现在这些边缘结构负责大脑学习和记忆的大部分功能，杏仁核则是情绪事务的专家。假如杏仁核与大脑其他部分的联系被隔断，就会导致个体无法判断事件的情感意义，这种情况有时被称为“情感失明”。

失去情感的判断，社会交往就会失控。有位年轻人为了控制严重癫痫发作，通过手术去除了杏仁核。在这之后，他对人群完全失去了兴趣，宁愿独自坐着，与世隔绝。尽管他的谈话能力完全没有受到影响，但他已经认不出原本亲密的朋友、亲戚，甚至他的母亲，他们因为他的冷漠痛苦不堪，他却无动于衷。切除杏仁核之后，这个年轻人似乎失去了识别所有感觉的能力，也失去了对感觉的任何感觉。[1]杏仁核如同情绪记忆的仓库，也是意义本身的仓库，没有杏仁核的人生相当于被剥夺了个人意义的人生。

杏仁核不仅与情感有关，所有的激情也都取决于杏仁核。杏仁核被切除或受到伤害的动物，不会感到恐惧和愤怒，失去了竞争或合作的紧迫感，对于自身在社会秩序中所处的位置也不再有任何认知，也就是说，感觉变得迟钝或消失了。流泪是人类特有的情绪信号，由杏仁核及其附近的扣带回所控制。被拥抱、抚摸或者安慰可以舒缓大脑的这

个区域，使人停止哭泣。假如没有杏仁核，我们就不会流出伤感的泪水来舒缓情绪。

第一个发现杏仁核在情绪脑神经中的关键作用的是约瑟夫·勒杜克斯（Joseph LeDoux），他是纽约大学神经科学研究中心的神经科学专家。[2] 他与其他新生代神经学家运用创新方法和技术进行研究，把大脑运行机制的研究提高到前所未有的精确程度，从而解开了前几代科学家认为难以捉摸的心灵之谜。勒杜克斯对情绪脑神经回路的研究，确立了杏仁核行动中枢的地位以及其他边缘结构的独特作用，颠覆了长久以来神经学科对大脑边缘系统的认识。[3]

勒杜克斯的研究解释了在思考脑（即新皮层）决策之前，杏仁核如何控制我们的行为。杏仁核的工作机制及其与新皮层的互动是情绪智力的核心。

神经警报

情绪对心理生活的影响最难以理解的地方在于，我们会突然爆发出狂热的行为，但尘埃落定之后，我们又为此而后悔。问题是我们为什么这么容易失去理性。举个例子，有位年轻女子驾车两个小时来到波士顿，和男友共进早午餐，并打算一起消磨一整天。用餐时，男友送给她一幅从西班牙带回来的罕见的美术作品，这是她期待了好几个月的礼物，但她并没有高兴多久。她提议两人用餐后去看一场她期待已久的电影，但男友说他要练习垒球，不能陪她一整天，这让她大感意外。她又伤心又怀疑，泪水夺眶而出，她站起来离开了餐厅，而且在一时冲动之下，把那幅作品扔进了垃圾桶。几个月之后，她回想起这一幕仍懊悔不已，她后悔的不是离开餐厅，而是失去那幅作品。

杏仁核作为行动中枢的角色，在冲动的情感压倒理智之时起到关键作用。接收到输入的感觉信号之后，杏仁核就会扫描每一种应对烦恼的经验。杏仁核在心理生活中处于强有力的地位，类似于心理哨兵，它质疑每一种处境、每一种认知，此时大脑中会出现一类最原始的问题："我讨厌它吗？它会伤害我吗？我害怕它吗？"假如答案是肯定的，或者在当前时刻趋于肯定，杏仁核就会做出即时反应，就像神经警报一样，向大脑的各个部分发出危机信号。

在人脑的构造中，杏仁核相当于一家警报公司，操作员随时待命，一旦家庭安全系统发出遇险信号，立即向消防队、警察局及邻近社区发出紧急警报。

一旦收到警报，比如恐惧，杏仁核就会向大脑各主要部分发出紧急信

息，促使身体分泌“战斗或逃跑”的荷尔蒙，驱动运动中枢，同时激活心血管系统、肌肉以及内脏器官。[4]与杏仁核联结的其他神经回路还会指挥身体紧急分泌出大量的去甲肾上腺素，提高大脑关键区域的反应能力，使感觉更加敏锐，确保大脑时刻保持警觉。杏仁核还会向脑干发出附加指令，使个体面部流露出恐惧的表情，冻结肌肉当前进行的无关活动，使心跳加速、血压升高、呼吸减缓。此外，杏仁核还会发出指令密切留意恐惧的来源，让肌肉准备采取相应的行动。与此同时，大脑皮层的记忆系统开始启动，检索与当前紧急状况相关的知识，优先于其他无关的思想。

这个过程只是生命机体在杏仁核指挥之下协调变化的一部分（想了解更多细节，请参阅附录3）。杏仁核起到了集结大脑各个区域的作用。杏仁核拥有神经联结的延伸网络，这使它在发生情绪危机时能够指挥和驱使大脑其他的很多区域——包括理性脑。

情绪哨兵

我的一位朋友向我谈起在英格兰一家河边餐厅吃早午餐的经历。他用完餐后，沿着通往运河的石阶散步，突然发现一个女孩死死盯着河面，吓得面无人色。他在不明就里的情况下跳进了河里，连外套和领带都来不及脱掉。在跳进河里之后，他才意识到那女孩惊慌失措的原因是有个小孩失足掉进了河里——他正好去搭救小孩。

是什么促使他在不明就里的情况下跳进河里？答案就在于他的杏仁核。

勒杜克斯的研究揭示了人脑的构造赋予杏仁核情绪哨兵的地位，使其可以控制整个大脑，这是近10年情绪研究领域最有力的发现之一。[5]他的研究显示，从眼睛或耳朵输入的感觉信号首先到达大脑的丘脑，然后通过一个单独的突触传到杏仁核；丘脑发出的第二个信号则传到新皮层，即思考脑。信号的分叉使杏仁核能先于新皮层做出反应，而新皮层在通过多个层次的大脑回路对信息进行充分分析之后，才能全面掌握情况，并最终做出更加精准的反应。

勒杜克斯的研究对理解情绪生活具有革命性的意义，他第一个发现了感觉的神经通道可以绕过新皮层。与杏仁核直接联结的感觉包括我们最原始和最强烈的感受，这种神经回路在很大程度上解释了感性压倒理性的力量。

神经科学的传统观点认为，眼睛、耳朵和其他感觉器官将信号传送到丘脑，然后再传到新皮层处理感觉的区域，感觉信号在这里集合成我

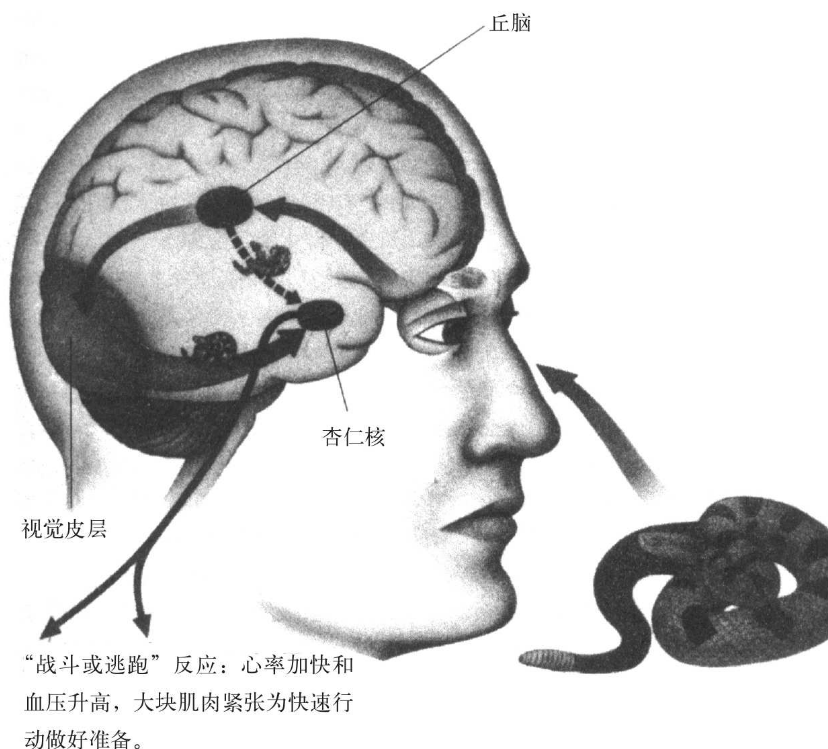
们所感知的具体对象。这些信号按照意义进行分类，因此大脑能够辨认每个对象以及它所代表的意义。传统理论认为，信号是从新皮层传送到边缘脑，然后由边缘脑发出准确的反应指令，并传送到整个大脑以及身体的其他部位，这一过程占用了很多甚至大部分的时间。但勒杜克斯发现，除了有一束较大的神经元联结丘脑和新皮层之外，另外有一束较小的神经元直接联结丘脑和杏仁核。这条更小、更短的通道类似于神经的后院小巷，使杏仁核能够直接接收某些感觉信号，并在新皮层接收全部信号之前做出反应。

这一发现颠覆了杏仁核必须完全依赖于新皮层传送的信号，然后再形成情绪反应的理论。在一条平行的反射通道开始联结杏仁核和新皮层的同时，杏仁核可以通过另一条紧急通道激起情绪反应。杏仁核可以促使个体立即行动，新皮层的反应则稍有滞后，但掌握的信息更加全面，可以为行动制订出更加精确的计划。

勒杜克斯对动物的恐惧进行了研究，据此推翻了盛行一时的情绪通道理论。他在一个关键的实验中，破坏了老鼠的听觉皮层，然后把老鼠放在伴随着电击的声音环境中。虽然老鼠的新皮层接收不了声音信号，但它们很快就懂得害怕这些声音。有所不同的是，声音在这种情况下直接从耳朵传送到丘脑，再传到杏仁核，这一过程跳过了其他所有更高层次的神经通道。简而言之，老鼠无须任何高级皮层的活动就学会了情绪的反应：杏仁核独立地感知、记忆和指挥老鼠的恐惧情绪。

勒杜克斯告诉我："情绪系统可以不依赖于新皮层自动做出反应。有些情绪反应和情绪记忆可以在完全没有任何意识和认知参与的情况下形成。"杏仁核具有储存记忆和反应指令的功能，我们可以在清楚认识到原因之前采取行动，原因就在于从丘脑到杏仁核的神经捷径完全绕过了新皮层。这条捷径使得杏仁核类似于情绪印象和记忆的知识库，但我们对此没有充分的认识。勒杜克斯认为，杏仁核对记忆的潜在作用可以解释一个惊人的实验。在这个实验中，人们眼前快速闪过各种奇形怪状的几何图形，速度快得没人意识到有东西在他们眼前闪过，但在后来的选择中，人们表现出了对那些闪过的几何图形的偏好。[6]

视觉信号首先从视网膜传到丘脑，信号在这里被翻译成大脑的语言。然后大部分信息传到视觉皮层，视觉皮层负责分析和评估意义与精确的反应。假如这种反应与情绪有关，就会传到杏仁核，从而激活情绪中枢。但有少部分原始信号以更快的速度从丘脑直接传到杏仁核，从而激发了更加迅速（当然不那么精确）的反应。因此，杏仁核能在皮层中枢对情况进行全面理解之前引发情绪反应。



还有研究显示，在我们进行感知的最初几毫秒时间内，我们不仅在无意识地理解这个对象，还在决定我们是否喜欢它。这种“认知的无意识”表明我们的意识不仅在辨认看到的东西，还会对其产生看法。[7]我们的情绪独立于理性脑产生见解，有着自身的“心理”。

情绪记忆的专家

这种无意识的看法源于储藏在杏仁核中的情绪记忆。现在，勒杜克斯和其他神经学专家的研究似乎表明，长久以来被认为是边缘系统关键结构的海马体，主要参与记录和理解感知模式，而不是情绪反应。海马体的主要作用是提供与背景有关的鲜明记忆，这对情绪的意义非常重要。海马体可以辨别不同的意义，比如待在动物园里的熊和闯进你家后院的熊，两者的意义是不一样的。

海马体记忆的是纯粹的事实，而杏仁核则保留了伴随事实的情绪“味道”。比如我们尝试在双车道高速公路上超车，却差点与对面开来的车迎头相撞，海马体会记住这件事情的细节，比如我们当时是在哪条

公路，和谁在一起，对面那辆车的样子等。杏仁核却会在事件发生之后，我们再次在相似情况下准备超车时，在我们体内激发焦虑情绪。正如勒杜克斯所说的那样："海马体对你认出表姐的脸起到关键作用，而杏仁核则会提醒你不是真的喜欢她。"

人脑通过一种简单而精妙的方式使情绪记忆产生一种特殊的潜能：机体的神经化学警报系统能在生命面临威胁的紧急关头，主导身体做出"战斗或逃跑"的反应，同时还会把这一时刻深深刻入记忆。[8] 在应激状态下（或者在焦虑甚至极度喜悦兴奋的情况下），神经从大脑迅速传递到位于肾脏上方的肾上腺，促使其分泌肾上腺素和去甲肾上腺素，这些激素遍布全身，主导机体为紧急状况做好准备。这些激素激活了迷走神经的接收器。在肾上腺素和去甲肾上腺素的激发下，迷走神经携带大脑指令，对心脏进行调节，同时把信号传回大脑。杏仁核是大脑接收这些信号的主要场所。杏仁核的神经元被输入信号激活后，继而向大脑其他部分发出信号，使个体加深对当前情况的记忆。

这种杏仁核唤起似乎把情绪唤起特别强烈的大多数时刻嵌入了记忆。因此我们更有可能记得第一次约会是在哪里，或者听到"挑战者号"航天飞机爆炸消息时正在做什么。杏仁核唤起的程度越强，记忆就越深刻，那些最令我们害怕或恐慌的生活经历是我们最难以磨灭的记忆。这说明大脑实际上有两个记忆系统，一个用来记忆普通的事实，另一个用来记忆刻有情绪印记的事实。当然，这种情绪记忆的特殊系统非常符合生物进化的原理，确保动物对使它们感到威胁或愉悦的事物留有特别鲜明的记忆。不过情绪记忆也有可能对当前情况产生误导。

过时的神经警报

机体神经警报的一个缺点是，杏仁核发出的紧急信息往往（至少有时候）是过时的，尤其是在流动性极大的当今社会。作为情绪记忆的仓库，杏仁核扫描以往的经验，对当前情景与过往情景进行比较。杏仁核的比较方法是联想式的：如果当前状况的某个关键要素和以前的相似，它就会产生"匹配"的判断——这就是神经回路反应比较草率的原因，它在全面确认情况之前就采取了行动。它粗暴地命令我们按照很久以前形成的思维、情绪和反应来处理当前的状况，过去的情况和当前的情况也许仅有几分模糊的相似，但这种相似性已经足以促使杏仁核拉响警报。

有一位前任军队护士，她在战时曾经护理过很多惨不忍睹的伤员，为此精神受到了严重的创伤。很多年后，她在家中打开储物柜，发现她的孩子把一个恶臭的纸尿裤藏在里面，这阵恶臭再次激起了她的回忆，她突然被害怕、厌恶和恐慌的混合情绪吞没了——这正是她以前

在战场上的反应。只要当前有一些偶发因素与过去的危险相似，杏仁核就会拉响警报。问题在于，尽管这些带有情绪印记的记忆拥有激发危机反应的力量，但是过时的记忆同样会引发过时的反应方式。

很多潜在的情绪记忆可以追溯到人生的最初几年，体现于婴儿与照料者之间的关系，情绪脑在这种时刻做出的反应就会更加不准确，尤其是对于被殴打或彻底忽略等创伤事件更是如此。在人生早期，个体的其他大脑结构，尤其是主宰叙述记忆的海马体以及负责理性思维的新皮层，还没有得到完全的发育。杏仁核和海马体共同作用于记忆机制，它们单独储存及检索各自特有的信息。在海马体检索信息时，杏仁核负责判断该信息是否带有情绪印记。不过相比之下，杏仁核在婴儿大脑中成熟得很快，它在婴儿出生时就已接近完全成形了。

一直以来，精神分析思想的基础原则认为，人生早期的人际互动塑造了一整套以婴儿与照料者相处时的协调和不适为基础的情绪经验。勒杜克斯后来对杏仁核在童年期扮演的角色进行了研究，为上述原则提供了支持。[9] 勒杜克斯认为，以婴儿与照料者的互动模式为基础的情绪经验影响深远，但又很难从成年生活的角度来理解，原因在于它们储存在杏仁核里，模糊粗糙，无法用语言描述，就像主导情感生活的草图。由于这些早期的情绪记忆在婴儿能够用语言描述自身经验之前就已经形成，因此当这些情绪记忆后来被激发出来时，我们找不到匹配的思想来清晰地描述这种控制我们的反应。我们对情绪爆发困惑不已的一个原因在于，它们往往可以追溯到我们人生的早期阶段，在那个阶段，我们常常感到困惑，而且无法用语言进行理解。我们也许会出现混乱的感觉，却无法用语言来回忆这种感觉。

迅猛而草率的情绪

大约凌晨三点，我听到有个大型物体重重地撞破了我卧室远处角落上方的天花板，阁楼里的东西全都掉进了房间。我立刻从床上跃起，跑出房间，担心整块天花板会陷落下来。然后，意识到安全之后，我警觉地窥视卧室，看看是什么引起了这场事故，结果发现我以为是天花板陷落的声音其实是一堆摞起来的箱子跌落的声音，我妻子在白天的时候把这些箱子从衣帽间整理出来，堆在墙角。没有东西从阁楼掉下来——根本就不存在阁楼。天花板完好如初，我也一样。

我在半梦半醒之间从床上跃起——假如天花板真的掉下来，我可能会免于受伤——这正是杏仁核的力量，在紧急关头，它促使我们在新皮层全面记录当前状况之前采取行动。从眼睛或耳朵到丘脑再到杏仁核的紧急通道起到了生死攸关的作用，它为在紧急关头采取即时行动节省了时间。不过这条从丘脑到杏仁核的通道只能携带少量的感觉信

息，大部分信息还是要取道新皮层。因此，杏仁核从快速通道接收到的信号充其量只是一种粗糙的信号，刚好能够引起警觉。勒杜克斯指出：“你无须确切知道它是什么，就可以判断它可能有危险。”[10]

这条直接的神经通道节省的时间对于大脑来说具有重要意义，它以毫秒为单位计算。老鼠的杏仁核能在感知的12毫秒之后开始反应，而丘脑–新皮层–杏仁核通道的传输时间大约是前者的两倍。尽管目前还没有对人脑进行类似的实验，但两者的时间比例大体应该一样。

从进化的角度看，直接的神经通道对于物种的生存具有非常重大的价值，使得生命体能在关键的几毫秒之内快速应对危险。也许正是这几毫秒无数次挽救了哺乳动物原始祖先的生命，因此现在每一种哺乳动物的大脑中都存在这种进化安排，当然也包括人类。实际上，对于人类来说，由于这条神经通道基本上只在情绪危机的时刻开通，它对人类心理生活的作用可能相对有限。但它对鸟类、鱼类和爬行类动物的很多意识反应是至关重要的，因为这些生物的生存依赖于时时刻刻辨别天敌或猎物。勒杜克斯说：“哺乳动物这种原始、次要的大脑系统相当于非哺乳动物主要的大脑系统。它为激发情绪提供了快速通道。不过它又是一种快捷而粗糙的过程，神经细胞反应很快，但不甚精确。”

对于松鼠这种动物来说，反应不精确并没有太大的问题，顶多是过于注重安全，比如一旦察觉凶猛敌人可能出没的迹象就立即逃走，或者发现食物的线索就立即扑上去。但在人类的情感生活中，这种不精确可能会对我们的人际关系产生很糟糕的后果，我们也许会像松鼠一样扑近或逃离错误的事物或人。（比如，女服务员无意中瞥见一个有着一头又密又卷的红头发的女人，吓得把一套六头餐具打翻在地——女服务员的前夫就是为了这样一个女人而离开了她。）

这种初始的情绪错误的基础是出现在思想之前的感觉。勒杜克斯将其称为“前认知情绪”（precognitive emotion），即个体没有对感觉信息进行全面的分类整理，将其整合成可以辨认的对象，而是基于感觉信息的片段和神经的细枝末节做出反应。这种感觉信息的形式很粗糙，神经的反应很草率，有点类似《猜歌名》的游戏节目，游戏者不是根据几个音符对旋律进行快速判断，而是根据试探性的前奏获得整体的感知印象。一旦杏仁核检测到感觉模式的输入，就会立刻得出结论，在得到全面的证据确认（或者任何形式的确认）之前就引发行动。

难怪我们对于爆发性情绪的阴暗面了解如此之少，尤其是在情绪失控的时候。杏仁核在新皮层了解情况之前，像精神错乱一样爆发出愤怒或恐惧的反应，原因在于原始情绪的爆发不仅独立于而且先于思想的

产生。

情绪管理员

我有位朋友，她6岁的女儿杰西卡第一次在小伙伴家过夜，说不清是妈妈还是女儿更加紧张。妈妈尽量不让杰西卡知道她很紧张，当天接近午夜的时候，妈妈正要准备上床睡觉，电话铃声突然响起，她的焦虑在此时达到了最高峰。她立刻扔掉牙刷，冲向电话，心一直怦怦跳个不停，脑海里浮现出杰西卡痛苦的样子。

妈妈抓起话筒，对着话筒脱口而出：“杰西卡！”电话那头却传来一个女人的声音：“哦，我好像拨错号码了……”

听到这里，妈妈恢复了冷静，礼貌地问：“你要的是什么号码？”

杏仁核能主导个体首先做出焦急、冲动的反应，而情绪脑的其他部分可以纠正这种反应，使其更为恰当。大脑调节杏仁核激荡的开关位于通往新皮层主要神经通道的另一端，在额头内侧的前额叶里。在个体害怕或愤怒时，为了更加有效地处理当前的情况，必须抑制或控制感觉，或者在需要对情况进行重新评估、做出完全不同的反应时，如同担心的妈妈接电话时的反应一样，此时前额叶皮层就开始活动了。大脑新皮层的这一区域通过调节杏仁核以及其他边缘区域，使个体情绪冲动时的反应更加深思熟虑或恰当准确。

前额叶区域通常从一开始就控制我们的情绪反应。请记住，从丘脑输出的大部分感觉信息不是传到杏仁核，而是传到新皮层及其接收和分析感知对象的神经中枢，由前额叶对输入信息以及个体的回应进行协调。前额叶是计划和组织对目标做出反应（包括情绪反应）的地方。在新皮层，一系列交错层叠的神经回路对输入信息进行记录、分析和理解，然后由前额叶指挥做出反应。如果这个过程涉及情绪反应，那么仍然是由前额叶指挥，它与杏仁核以及情绪脑的其他神经回路协同工作。

这一过程可以辨别情绪反应，是一种标准的安排，但在遇到重大情绪危机时例外。一种情绪激发后，前额叶立即根据风险收益比对大量可能的反应进行演算，以评估最佳反应。[11] 对动物来说，即判断什么时候攻击，什么时候逃跑。至于对人类……同样是什么时候攻击，什么时候逃跑——除此之外还包括，什么时候安抚、劝服、博取同情、激发内疚感、发牢骚、虚张声势和蔑视等，总之情绪诡计花样百出、应有尽有。

以大脑意义上的时间单位来衡量，由于新皮层涉及更多的神经回路，其反应速度要慢于情绪失控机制。同时，新皮层的判断也更加准确和周全。我们为损失感到悲伤，获胜后感到高兴，或仔细琢磨别人的言行之后感到受伤或者生气，这都是新皮层在起作用。

和杏仁核一样，如果没有前额叶的参与，我们的很多情绪生活就会黯然失色。如果我们不知道应该对某事做出情绪反应，那我们就不会有任何情绪。前额叶对情绪的作用在20世纪40年代受到神经病学家的质疑，当时出现了一种不顾后果、完全被误导的精神疾病外科治疗方法：前额叶切除手术，即（通常是随意地）切除部分前额叶或者切断前额叶与大脑下半部分的联系。在心理疾病的有效治疗方法出现之前，额叶切除手术很受欢迎，被认为是减轻情绪困扰的良方——只要切断前额叶与大脑其他部位的联系，就可以解除病人的困扰。不幸的是，这种手术的后遗症是关键的神经回路被破坏，病人的大部分情绪活动似乎随之消失了。

情绪失控大体涉及两种机制：一是杏仁核的触动，二是保持情绪反应平稳的新皮层无法激活，或者新皮层动员起来应对情绪的紧急状况。[12] 在情绪失控的情况下，理性脑听命于情绪脑。前额叶皮层在行动之前评估反应并有效调控情绪的一个途径是减缓从杏仁核和其他边缘中枢发出的激发信号，这有点像父母劝阻冲动的孩子——对想要的东西不能硬抢，而是要礼貌地提出请求（或者等待）。[13]

这种压抑情绪的“关闭”键很可能位于左前额叶。神经心理学家研究部分前额叶受伤病人的情绪后发现，左前额叶的一个功能是控制不愉快的情绪，相当于神经恒温器。右前额叶是恐惧、攻击等负面感觉产生的地方，而左前额叶则通过压抑右前额叶来抑制这些原始情绪。[14] 比如在一群中风病人当中，左前额叶受到损害的病人很容易出现过度紧张和恐惧的情绪，而右前额叶受到损害的病人则表现出“过度欢乐”。在神经测试时，他们不时地和周围的人开玩笑，非常放松，很明显并不在乎自己的表现如何。[15] 有一个快乐丈夫的例子：一名男子由于大脑畸形，通过手术切除了部分右前额叶，他的妻子告诉外科医生，手术后他性情大变，不容易伤感了。妻子还很高兴地表示，她的丈夫变得更加深情了。[16]

总之，左前额叶可能是能够关闭或至少抑制所有强烈负面情绪起伏的神经回路的一部分。杏仁核通常扮演紧急激发器的角色，而左前额叶则是大脑中“关闭”困扰情绪的神经部分：杏仁核提出动议，前额叶应对处理。这种“前额叶–边缘组织”的联结对心理生活的关键作用绝不限于修正和调节情绪，它们在指导我们进行人生重大决策方面也起着必不可少的作用。

情绪和思维的协调

杏仁核（以及有关的边缘结构）和新皮层的联结是头脑与心灵、思维与感受之间战争或缔约的博弈中心。这一神经通道揭示了情绪对有效思维的关键作用，有效思维包括明智决策和保持思维清晰两个方面。

举一个情绪破坏思考的例子。神经学家用“工作记忆”这个术语来描述对完成给定任务或问题所必需的、储存于大脑的事实的关注能力，这些事实可能是从多个角度考量得出的理想房屋的特征，也可能是考试时推理题的基本要素。前额叶皮层是负责工作记忆的大脑区域。[17]不过由于前额叶与边缘脑之间存在着神经回路，焦虑、愤怒等强烈情绪的信号会制造神经静电，从而破坏前额叶保持工作记忆的能力。这就是我们悲伤时不能好好思考的原因，也是持续的情绪困扰造成儿童智力缺陷、损害学习能力的原因。

这些缺陷有时比较微妙，智商测试未必能够发现，不过它们可以通过更有针对性的神经心理学测量方法发现，同时在儿童持续的焦虑和冲动性上有所体现。比如，智商超出平均水平但学习成绩差的男学童，经过神经心理学测试后发现，他们的额叶皮层功能受到损害。[18]同时，他们还表现出冲动和忧虑，经常惹是生非——这说明他们的前额叶无法控制边缘组织。尽管他们具备不错的智力潜能，但这些儿童很有可能遇到学习成绩差、酗酒和犯罪等问题。原因不在于他们的智力有所欠缺，而是他们控制情绪生活的能力出现了问题。智商测试只涉及新皮层区域，而控制愤怒和怜悯等情绪的情绪脑与新皮层在一定程度上是分离的。这些情绪的神经回路是由童年期的经历塑造的，但我们甘冒风险，在智商测试时完全忽视了童年期经历的影响。

我们再看看情绪在最“理性”的决策过程中的作用。艾奥瓦大学医学院神经学专家安东尼奥·达马西欧（Antonio Damasio）博士在一项对理解心理生活影响深远的研究中，仔细分析了“前额叶–杏仁核”通道受损病人的受影响情况。[19]这些人的决策能力出现了严重缺陷，但他们在智商测试或其他认知能力测试中并没有表现出任何退化。尽管他们的智力没有问题，但他们在工作和私人生活当中所做的决策非常糟糕，就连面对“什么时候预约”这种简单的决定也犹豫不决。

达马西欧博士认为，他们难以决策的原因在于无法进行情绪学习。我们从生活中获得的喜欢或厌恶的经验储藏在杏仁核里，作为思维和情绪的交会点，前额叶–杏仁核的联结通道是通往这个知识库的关键门户。如果新皮层与杏仁核的情绪记忆切断了联系，那么无论新皮层如何冥思苦想也难以触发与以往经验紧密相连的情绪反应，此时每件事情都处于灰色的中立地带。一种刺激，无论是最喜欢的宠物还是讨厌

的熟人，都不会再引发喜爱之情或者厌恶之情。由于无法获得储藏在杏仁核中的情绪知识，这些病人已经“忘记”了以往所有的情绪体验。

这种研究结果使达马西欧博士持有反直觉的立场，他认为感受对理性决策来说不可或缺，感受为我们指明了正确的方向，干巴巴的逻辑在此时可以发挥最佳效果。世界常常给我们出各式各样的选择题（你应该如何投资退休储蓄？你应该和谁结婚？），生活赋予我们的情绪知识（比如一次蹩脚的投资或者痛苦的分手记忆）示意我们首先排除一些选择，突出另一些选择，从而帮助我们形成合理的决策。达马西欧博士认为，情绪脑正是以这种方式与思考脑共同参与推理的过程。

因此，情绪对理性有着重要意义。在感觉与思维共舞时，情绪无时无刻不在引导我们进行决策，与理性脑通力合作，令思维本身有效或者失效。反过来，思考脑在情绪中扮演执行官的角色，当然情绪失控或者情绪脑蔓延的时刻除外。

从某种意义上说，我们有两个大脑、两种心理，以及两种不同的智力——理性智力和情绪智力。我们的行为由两者共同决定，智商和情商同时在发挥作用。实际上，没有情绪智力，思维就无法达到最好的效果。边缘系统与新皮层、杏仁核与前额叶通常互为补充，相辅相成，都是我们心理生活的真正伙伴。如果它们彼此合作愉快，情绪智力和理性智力就能双双得到提高。

这种观点彻底改变了推理与感觉相互冲突的传统看法。我们并不是要像伊拉斯谟说的那样，抛开感性，拥抱理性，而是要找到两者的平衡点。传统范式认为理性应当超脱于感性的约束，而新范式却要求我们使头脑和心灵保持和谐。我们在生活中要有效地做到这一点，首先必须更加准确地理解明智地处理情绪的意义。

[1] The case of the man with no feelings was described by R. Joseph, op. cit.p. 83. On the other hand, there may be some vestiges of feeling in people who lack an amygdala (see Paul Ekman and Richard Davidson, eds., *Questions About Emotion* .New York: Oxford University Press, 1994). The different findings may hinge on exactly which parts of the amygdala and related circuits were missing;the last word on the detailed neurology of emotion is far from in.

[2] Like many neuroscientists, LeDoux works at several levels, studying, forinstance, how specific lesions in a rat's brain change its behavior; painstakingly tracing the path of single neurons; setting up elaborate experiments to conditionfear in rats whose brains have been surgically altered. His findings, and others reviewed here, are at the frontier of exploration in neuroscience, and so remainsomewhat speculative—particularly the implications that seem to flow from the raw data to an understanding of our emotional life. But LeDoux's workis supported by a growing body of converging evidence from a variety of neuroscientists who are steadily laying bare the neural underpinnings of emotions.See, for example, Joseph LeDoux, "Sensory Systems and Emotion," *Integrative Psychiatry* ,4, 1986; Joseph LeDoux, "Emotion and the Limbic System Concept," *Concepts in Neuroscience* ,2,1992.

[3] The idea of the limbic system as the brain's emotional center was introducedby neurologist Paul MacLean more than forty years ago. In recent years discoveries like LeDoux's have refined the limbic system concept, showing thatsome of its central structures like the hippocampus are less directly involved in emotions, while circuits linking other parts of the brain—particularly theprefrontal lobes—to the amygdala are more central. Beyond that, there is a growing recognition that each emotion may call on distinct brain areas. The mostcurrent thinking is that there is not a neatly defined single "emotional brain," but rather several systems of circuits that disperse the regulation of a given emotionto farflung, but coordinated, parts of the brain. Neuroscientists speculate that when the full brain mapping of the emotions is accomplished, each major emotionwill have its own topography, a distinct map of neuronal pathways determining its unique qualities, though many or most of these circuits are likely to be interlinkedat key junctures in the limbic system, like the amygdala, and prefrontal cortex.See Joseph LeDoux, "Emotional Memory Systems in the Brain," *Behavioral and Brain Research* ,58,1993.

[4] Brain circuitry of different levels of fear: This analysis is based on theexcellent synthesis in Jerome Kagan, *Galen's Prophecy* (New

York: Basic Books,1994).

[5] I wrote about Joseph LeDoux's research in *The New York Times* on August15,1989. The discussion in this chapter is based on interviews with him, and several of his articles, including Joseph LeDoux, "Emotional Memory Systemsin the Brain," *Behavioural Brain Research* , 58,1993; Joseph LeDoux, "Emotion,Memory and the Brain," *Scientific American* , June, 1994; Joseph LeDoux,"Emotion and the Limbic System Concept," *Concepts in Neuroscience* , 2, 1992.

[6] Unconscious preferences: William Raft Kunst-Wilson and R. B. Zajonc,"Affective Discrimination of Stimuli That Cannot Be Recognized," *Science* (Feb.1, 1980).

[7] Unconscious opinion: John A. Bargh, "First Second: The Preconscious inSocial Interactions," presented at the meeting of the American Psychological Society, Washington, DC (June 1994).

[8] Emotional memory: Larry Cahill et al., "Beta-adrenergic activation andmemory for emotional events," *Nature* (Oct. 20, 1994).

[9] Psychoanalytic theory and brain maturation: the most detailed discussionof the early years and the emotional consequences of brain development is Allan Schore, *Affect Regulation and the Origin of Self* (Hillsdale, NJ: LawrenceErlbaum Associates, 1994).

[10] Dangerous, even if you don't know what it is: LeDoux, quoted in "HowScary Things Get That Way," *Science* (Nov. 6, 1992), p.

887.

[11] Much of this speculation about the fine-tuning of emotional response by theneocortex comes from Ned Kalin, op. cit.

[12] A closer look at the neuroanatomy shows how the prefrontal lobes act asemotional managers. Much evidence points to part of the prefrontal cortex as a site where most or all cortical circuits involved in an emotional reaction cometogether. In humans, the strongest connections between neocortex and amygdala run to the left prefrontal lobe and the temporal lobe below and to the side of thefrontal lobe (the temporal lobe is critical in identifying what an object is). Both these connections are made in a single projection, suggesting a rapid and powerfulpathway, a virtual neural highway. The single-neuron projection between the amygdala and prefrontal cortex runs to an area called theorbitofrontal cortex.This is the area that seems most critical for assessing emotional responses as we are in the midst of them and making mid-course corrections.

The orbitofrontal cortex both receives signals from the amygdala and has itsown intricate, extensive web of projections throughout the limbic brain. Throughthis web it plays a role in regulating emotional responses—including inhibitingsignals from the limbic brain as they reach other areas of the cortex, thus toningdown the neural urgency of those signals. The orbitofrontal cortex's connectionsto the limbic brain are so extensive that some neuroanatomists have called it akind of "limbic cortex"—the thinking part of the emotional brain. See Ned Kalin,Departments of Psychology and Psychiatry, University of Wisconsin, "Aspects ofEmotion Conserved Across Species," an unpublished manuscript prepared for theMacArthur Affective Neuroscience Meeting, November, 1992; and Allan Schore, *Affect Regulation and the Origin of Self* (Hillsdale, NJ: Lawrence ErlbaumAssociates, 1994).

There is not only a structural bridge between amygdala and prefrontal cortex,but, as always, a biochemical one: both the ventromedial section of the prefrontalcortex and the amygdala are

especially high in concentrations of chemicalreceptors for the neurotransmitter serotonin. This brain chemical seems, amongother things, to prime cooperation: monkeys with extremely high density ofreceptors for serotonin in the prefrontal-amygdala circuit are "socially well-tuned," while those with low concentrations are hostile and antagonistic. SeeAntonio Damosio, *Descartes' Error* (New York: Grosset/Putnam, 1994).

[13] Animal studies show that when areas of the prefrontal lobes are lesioned, sothat they no longer modulate emotional signals from the limbic area, the animalsbecome erratic, impulsively and unpredictably exploding in rage or cringing infear. A. R. Luria, the brilliant Russian neuropsychologist, proposed as long agoas the 1930s that the prefrontal cortex was key for selfcontrol and constrainingemotional outbursts; patients who had damage to this area, he noted, wereimpulsive and prone to flareups of fear and anger. And a study of two dozen menand women who had been convicted of impulsive, heat-of-passion murders found,using PET scans for brain imaging, that they had a much lower than usual level ofactivity in these same sections of the prefrontal cortex.

[14] Some of the main work on lesioned lobes in rats was done by VictorDermenberg, a psychologist at the University of Connecticut.

[15] Left hemisphere lesions and joviality: G. Gianotti, "Emotional behavior andhemispheric side of lesion," *Cortex* , 8,1972.

[16] The case of the happier stroke patient was reported by Mary K. Morris, ofthe Department of Neurology at the University of Florida, at the International Neuro-physiological Society Meeting, February 13-16,1991, in San Antonio.

[17] Prefrontal cortex and working memory: Lynn D. Selemon et al., “PrefrontalCortex,” *American Journal of Psychiatry* , 152,1995.

[18] Faulty frontal lobes: Philip Harden and Robert Pihl, “Cognitive Function,Cardiovascular Reactivity, and Behavior in Boys at High Risk for Alcoholism,” *Journal of Abnormal Psychology* ,104,1995.

[19] Prefrontal cortex: Antonio Damasio, *Descartes’ Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (New York: Grosset/Putnam, 1994).

第二部分　情商的本质

第三章　愚蠢的聪明人

中学物理教师戴维·波洛格鲁图到底为什么被他的得意门生用菜刀砍了一刀，至今仍众说纷纭，以下是被广泛报道的事实。

杰森·H是佛罗里达州科勒尔斯普林斯中学高中二年级全优生，考入医学院是他的梦想。他想考的不是普通的医学院，而是哈佛大学医学院。他的物理老师波洛格鲁图在一次测验中给他打了80分，仅仅是“良”。杰森认为这个分数会使他的哈佛梦泡汤，于是他带着一把菜刀来到学校。杰森在物理实验室与波洛格鲁图发生了争执，他用刀砍中了老师的锁骨，后被人制服。

法官认为杰森无罪，因为他在事件当中暂时失去了理智。由四位心理学家和精神病学家组成的小组宣誓做证，认为杰森在争执时精神处于失常状态。杰森声称他因为分数问题本来准备自杀，他去找波洛格鲁图是想告诉他，他因为分数过低想自杀。波洛格鲁图则讲述了不同版本的故事：“我认为他想用那把刀要我的命”，因为杰森对分数感到非常愤怒。

杰森后来转学到一家私立学校，两年后他以班级最好成绩毕业。普通课程的最高分一般每门功课都是“A”，平均学分绩点为4.0，但杰森由于修满了足够的高级课程，把平均学分绩点提高到了4.614，这个成绩比“A＋”还要高。杰森以最高荣誉毕业，他的物理老师戴维·波洛格鲁图却在抱怨杰森从来没有为自己的攻击行为向他道歉甚至负责。[1]

问题是：智力如此超群的人怎么会做出如此没有理智、如此愚蠢的事情呢？答案在于，学业智力与情绪生活关系不大。我们当中最聪明的人可能会由于肆无忌惮的激情和不加克制的冲动而在阴沟里翻船，高智商人士的私生活很可能一团糟。

心理学的一个公开秘密是，成绩、智商或者SAT [16] 分数等智力指标尽管流行甚广，迷信者众，但这些因素其实难以准确地预测成功人生。当然，如果将群体作为一个整体考察的话，智商和生活环境有一定的关系：智商非常低的人往往从事低下的工作，而高智商的人通常会获得高薪，不过这并不是绝对的。

“智商等于成功”定律有很多例外，例外的情况甚至多于符合定律的情况。在成功人生的决定因素当中，智商最多有20%的贡献率，其余80%由其他因素决定。正如有人提出的，“一个人在社会中的最终地位，绝大部分是由社会阶层、运气等非智商因素决定的”。 [2]

尽管理查德·赫恩斯坦（Richard Herrnstein）和查尔斯·默里（Charles Murray）的著作《钟形曲线》（*The Bell Curve* ）认为智商处于首要地位，他们也不得不承认这一点。正如他们指出的那样，“一位SAT数学得500分的大学新生最好不要把心思放在当数学家上面，相反，如果他想自己开公司、竞选参议员或者成为百万富翁，他就不应该轻易放弃梦想……他的其他人生特质从整体上削弱了测验分数和这些成就之间的关联”。 [3]

我关注的是关键的“其他特质”，即情绪智力。这些能力包括自我激励、百折不挠；控制冲动和延迟满足；自我调节情绪和防止困扰情绪影响思维能力；以及富有同理心和充满希望。智商研究经历了近百年的历史，研究者人数众多，情绪智力却不一样，这是一个全新的概念。目前为止，没有人能准确地说明情绪智力对个体之间的差异会产生多大的影响。不过有研究数据表明，情绪智力的影响很大，有时甚至大于智商的影响。有人认为后天经验或教育对智商不会有很大的影响，而我会在第五部分介绍关键的情绪竞争力其实可以在童年期进行学习和改进——如果我们愿意为此付出努力。

情绪智力与命运

我在安默斯特学院有个同班同学，他在入学前的SAT考试和其他成就测验中获得了5个800分的满分。尽管他智力超群，但他大部分时间都在玩乐，夜夜通宵，经常逃课睡到中午。他花了将近10年的时间才拿到学位。

很难用智商解释前途、教育及机会大体均等的人为什么会走向不同的人生。20世纪40年代就读于常春藤联盟学校的学生，他们智商的分化程度要高于现在的学生。有研究者对当时的95名哈佛大学学生进行了跟踪研究，发现他们进入中年后，在学校分数最高的学生较之分数较低的学生，在薪水、工作效能或地位方面并没有显示出特别的成功。高分学生对生活的满意度不是最高的，对友谊、家庭和爱情的幸福感也不是最强烈的。[4]

此外，研究者还对450名男孩进入中年后的情况进行了类似的跟踪研究。这些男孩大多数是移民的儿子，有2/3来自依靠福利救济生活的家庭。他们在马萨诸塞州的萨默维尔长大，当时这个地方被称为“枯萎的贫民窟”，离哈佛大学只有几个街区的距离。其中有1/3的男孩智商低于90。但研究再次证实，智商与这些人的工作表现或日后的生活没有太大的关系。比如，7%智商低于80的人在10年或更长时间里处于失业状态，不过7%智商高于100的人也出现了同样的情况。当然，在他们47岁时，智商与其社会经济水平总体上有关联（总是如此）。不过他们在童年期表现出来的各种能力，比如应对挫折、控制情绪以及合群等，会导致更显著的差异。[5]

不妨再来看看目前正在进行的一项研究，对象是1981年毕业于伊利诺伊州多所高中的81名告别演说者或毕业典礼致辞者，这些学生当然是所在学校平均学分绩点最高的人。他们在大学的表现依然很好，学习成绩优秀，但到了将近30岁的时候，他们取得的成就仅为中等水平。在高中毕业10年之后，他们当中只有1/4的人在所在职业领域处于同龄人的最高水平，很多人表现得并不是很好。

波士顿大学教育学教授凯伦·阿诺德（Karen Arnold）是追踪告别演说者的研究者之一。她解释道：“我认为我们发现了‘尽职的人’，即知道怎样在体制内取得成功的人。但告别演说者所面临的困难肯定是和其他人一样的。能够担任告别演说者，意味着他的学习成绩非常出色，但你不能据此判断他们如何应对风云变幻的生活。”[6]

这就是问题所在。学业智力并不意味着个体对生活的变化所制造的混乱或机会做好了充分的准备。高智商也不是财富、名望或幸福的保证，我们的学校和文化过于关注学习能力，忽略了情绪智力系列特质（有些人可能称之为性格）对个体同样有着极大的影响。情绪和数学或阅读一样，在这个领域，个体的处理能力有高下之分，而且同样要求具备一系列独特的竞争力。个体在这些方面的纯熟程度是理解一些人获得成功而同等智力的另一些人却走进死胡同的关键。情绪潜能（aptitude）是一种元能力（meta-ability），它决定着个体包括纯粹智力在内的其他技能的发挥程度。

当然，通往成功的道路有很多，潜能发挥作用、得到回报的领域也有很多。在越来越以知识为基础的社会，技术技能（technical skill）肯定是其中之一。有个儿童笑话：“傻瓜在15年之后会变成什么？”答案是：“老板。”即使是“傻瓜”，情绪智力在职场环境中也会产生额外的优势，这一点我会在第三部分详细讨论。很多证据显示，擅长处理情绪的人，也就是能很好地了解并控制自身感受的人，以及那些懂得并能有效处理他人感受的人，在人生的任何领域都具有优势，不管是在爱情和亲密关系中，还是在办公室政治中，他们都能领会决定成功的潜规则。情绪技能出色的人在生活中也更有可能获得满足，由于掌握了提高自身效率的心理习惯从而效率更高。不善于控制情绪的人，常常会经历内心的斗争，从而损害其专注工作和清晰思考的能力。

不一样的智力

在偶然的观察者眼中，4岁的朱迪在一群相处融洽的小朋友当中像个局外人。玩耍的时候，她畏缩不前，游离于游戏的边缘，而不是冲在前面扮演主角。但实际上朱迪非常善于观察幼儿园社会关系，她也许是小朋友当中最善于理解他人情绪波动的人。

朱迪的老师把这群4岁大的孩子召集在一起玩所谓的“课堂游戏”，此时朱迪的老练才充分显示出来。课堂游戏实际上是一个社会感知度的测试，游戏道具是一间复制朱迪所在幼儿园的玩具小屋模型，以及贴有小朋友和老师大头照的图片。朱迪的老师让她安排每位小朋友到玩具屋里他们最喜欢的地方玩耍，比如艺术角、街角等，结果朱迪的安排完全正确。老师又让朱迪给每位小朋友安排他们最喜欢的小伙伴，朱迪居然能把整个班级的好朋友准确配对。

朱迪的表现显示她对自己班级的社交地图有着非常清晰的认识，这种感知程度对4岁的孩子来说非常了不起。这种能力将会使朱迪今后在任何注重“人际技能”的领域成为耀眼的明星，比如销售和外交领域。

朱迪出色的社会感知能力在小小年纪就被开发出来，这得益于她在艾略特·皮尔森幼儿园受到的训练。这家幼儿园坐落在塔夫斯大学校园，旨在开发多种智力的课程“多彩光谱项目”其时正在该校开展。多彩光谱项目认为，传统的学校只注重“读写算”教育，但人类的能力范围远远超过狭窄的“读写算”。包括朱迪身上所体现出来的社会感知能力在内的诸多能力，可以通过教育得到培养，而不能被忽略甚至压制。学校如果鼓励儿童全面发展各种能力，从而帮助他们在将来取得成功或实现目标，就可以转变为人生技能的教育场所。

推动多彩光谱项目的梦想家是哈佛大学教育研究所心理学家霍华德·加

德纳（Howard Gardner）。[7] 加德纳告诉我："是时候扩大对才能的认识了。教育对儿童发展最重要的一项贡献是引导他们找到最能发挥所长的领域，使其在该领域获得满足感和竞争力。我们完全没有认识到这一点。相反，我们让每个人接受教育，如果你成功了，你就最适合做大学教授。我们一直以来都用这种狭隘的成功标准来评价个体。我们应该少花点时间对儿童进行排名，多花点时间帮助他们识别并培养自身的天赋和能力。通往成功的道路有很多条，引导人们走向成功的能力也有很多种。"[8]

如果说有谁看到了传统上对智力理解的局限性，这个人就是加德纳。他指出，智商测试的历史始于第一次世界大战，当时有200万美国人参加了第一次大型的智商笔试，并被划分为不同的类别。这种测试最早由斯坦福大学的心理学家刘易斯·特曼（Lewis Terman）发起，从而开启了长达数十年、被加德纳称为"智商的思维方式"的时代，即"人聪明与否是天生的，后天无法改变，智商测试的作用在于告诉你是聪明还是不聪明。美国大学录取考试SAT正是基于同样的理念，即单一的潜能可以决定你的未来。这种思维方式影响了全社会"。

加德纳于1983年出版的《心境》（*Frame of Mind*）是一部影响深远的反智商宣言。该书认为，人生成功的关键不是取决于某一种独占性的智能，而是取决于范围更加广泛、包含7种关键变量的多元智能。加德纳列举的多元智能除了语言和数学逻辑这两种标准的学业智力之外，还包括优秀艺术家或建筑师所拥有的空间智能、体现为优秀舞蹈家的肢体柔韧性和优美性的身体运动智能，以及莫扎特或马友友那样的音乐智能。此外还包括加德纳称之为"人事智能"的两种智能：一是人际智能（interpersonal intelligence），比如伟大的心理学家卡尔·罗杰斯和世界级领袖小马丁·路德·金那样的智能；二是内省智能（intrapersonal intelligence），一方面体现为西格蒙德·弗洛伊德那样卓越的洞察力，另一方面则没有那么显赫，体现为个体生活与真实感受协调一致所带来的内心满足。

加德纳智能理论的关键词是"多元"，它打破了智商作为单一的、不可改变的智力因素的标准概念。加德纳智能理论认为，从我们进入学校就开始操控我们命运的各种测验，无论是决定我们读技校还是上大学的成绩测验，还是决定我们可以上哪一类大学的SAT考试，全都建立在对智力局限认识的基础上，这种认识完全忽略了对人生的影响力超过智商的各种技能和能力。

加德纳认为，"7"只是体现智能多样性的任意数字，事实上没有哪个神奇的数字能够概括人类智能的多元性。加德纳及其研究伙伴一度把智能从原来的7种扩展为20种。比如把人际智能细分为4种独特的能

力：领导力、培养人际关系和维持友谊的能力、解决冲突的能力以及前文中朱迪所表现出来的出色的社会分析能力。

相对于标准化的智商而言，智能多元化理论深化了我们对儿童的能力和成功潜能的认识。参与多彩光谱项目的学生，同时按照一度被誉为智商测试黄金标准的斯坦福–比奈智力量表以及加德纳智能光谱的衡量标准进行测试，所得的两种结果没有显著的联系。[9] 智商最高的5名儿童（从125到133）在光谱测试的10种能力方面拥有不同的表现。比如，智商测试为“最聪明”的5名儿童，其中1名在三个领域表现出色，3名在两个领域表现出色，而另外那个“聪明”的孩子在光谱测试中只表现出一种出色能力。这些能力是分散的：其中4个孩子的能力是音乐，2个是视觉艺术，1个是社会认识，1个是逻辑能力，2个是语言能力。这5个智商最高的孩子没有一个在运动、数字或者机械方面表现出色，实际上运动和数字是其中2个孩子的弱项。

加德纳的结论是：“斯坦福–比奈智力量表并不能预测儿童在光谱测试中的出色表现。”另一方面，光谱测试的分数为家长和教师提供了清晰的指导，这些孩子对哪些领域有自发的兴趣，以及在哪些领域拥有出色的表现。出色的表现可以激发孩子对该领域的热情，将来有一天会引导他们从优秀走向卓越。

加德纳智能多元化的思想还在不断地发展。在他的理论出版十多年后，他对人事智能进行了简要的概括。

人际智能是指理解他人的能力：什么因素可以激发他们，他们如何工作，如何与他们进行合作。成功的销售人员、政治家、教师、临床医生以及宗教领袖都很有可能成为拥有高度人际智能的人群。内省智能是一种内向的、相互关联的能力，即塑造准确、真实的自我模式，以及应用这种模式有效应对生活的能力。[10]

加德纳后来还提出，人际智能的核心包括“准确识别及回应他人情绪、气质、动机和欲望的能力”，而自我认识的关键内省智能还包括“正视及辨识自身感受，并以此引导行为的能力”。[11]

斯波克与“Data”：光有认知还不够

在加德纳智能多元化的理论中，有一种人事智能虽然被广泛提及，但对它的研究少之又少，那就是情绪的作用。正如加德纳告诉我的那样，其中的原因也许在于他的研究背景主要是心理的认知科学模式，因此他对智力的理解偏重于认知，即理解自身及他人的动机和工作习惯，并以此指导生活以及与他人相处。不过就像在身体运动领域，身

体运动能力的表现形式是非语言的，情绪的世界同样也超出了语言和认知能够到达的范围。

尽管在加德纳的人事智能描述当中对情绪的作用及情绪管理技能还有待深入探讨，但加德纳及其研究伙伴在智能研究中并没有过多关注情绪的作用，而是更加注重情绪的认知研究。这种也许是无意的研究倾向，使得情绪这片富饶的海洋还有待开发。正是情绪的兴风作浪，使我们的内心世界和人际关系变幻莫测、波涛汹涌，而且常常难以解释。同时，情绪内在的智力以及向情绪注入智力这两个问题也未被触及。

加德纳对人事智能认知因素的强调，反映了影响其观点的心理学的时代精神。心理学在情绪领域对认知因素的过分强调，部分原因在于心理科学的怪癖。在20世纪中叶，心理学被以心理学家斯金纳为代表的行为主义学派主宰，斯金纳认为只有行为才可以从外部被客观观察，因此行为研究可以保证科学的准确性。行为主义心理学家统治了所有心理生活的研究，包括科学的禁区——情绪研究。

后来，随着20世纪60年代末“认知革命”的到来，心理学的研究焦点转向心理如何接收和储存信息，以及智力的本质，但情绪研究仍然属于禁区。认知科学家的传统观点认为智力是确凿不移的、冷冰冰的事实。我们可以从《星际迷航》中找到这种超级理性的原型——斯波克先生，他只认干巴巴的信息，从不掺杂情感。超级理性认为情绪在智力当中没有一席之地，而且情绪只会搅乱我们心理生活的图像。

赞同这种观点的认知科学家很容易把心理的运行模式看成像电脑一样，而忘记了在现实中，人脑的“湿件”[17]（wetware）就像一片泥潭，充满了错综复杂、不停搏动的神经化学物质，完全不像整洁有序的硅晶片可以对心理发出指令。在认知科学家中盛行的心理处理信息模式没有意识到，理性受到感性的指引或者控制。从这一点来说，认知模式对心理的认识存在很大的局限，不能解释狂飙突进式的情感冲突和激发会为理性注入新的活力。为了坚持自己的观点，认知科学家不得不忽略这种心理模式与他们个人的希望和恐惧、婚姻中出现的争吵以及对同行的妒忌之间的联系，即抹杀了情感给生活带来的趣味以及紧迫感，而且忽视了情绪无时无刻不在（巧妙或蹩脚地）影响信息的处理过程。

认知科学家认为“个体的心理生活和情绪关系不大”这种偏颇的观点，影响了过去80年的智力研究，不过这种状况随着心理学开始承认情感对思考的关键作用而逐渐得到改善。与《星际迷航：下一代》中斯波克式的角色“Data”有点类似，心理学开始意识到情绪对心理生活的影

响，情绪既有益又有害。正如“Data”最终（惊恐地，如果他能感受到惊恐的话）领悟到的那样，他用冷静的逻辑无法找到恰当的人性化解决方法。人类的情感是人性的最佳体现，“Data”知道自己缺少了关键的东西，他试图去感受。“Data”想拥有友谊和忠诚，但他和《绿野仙踪》中的铁皮人一样没有心。“Data”缺乏情感所带来的抒情感受，他可以用高超的技艺弹奏乐器和写诗，却感受不到艺术的激情。
从“Data”对渴望的渴望可以看出，人类心灵的更高价值——忠诚、希望、奉献和爱——被冷冰冰的认知科学完全抹杀了。情绪丰富了人类心灵，不考虑情绪的心理模式是不完整的。

加德纳的智能理论强调的是与情绪有关的思想或元认知（metacognition），而不是情绪本身。当我向他提出这个问题时，他承认自己习惯于从认知的角度看待人类智能，但他又告诉我：“我最初写人事智能方面的文章时，实际上谈到了情绪，特别是在分析内省智能的时候——内省智能其中一个要素就是情绪的内向性。个体接收到的内在感受信号对人际智能必不可少。但随着实践的发展，智能多元化理论开始更加关注元认知（即对自身心理过程的意识），而不是对情绪能力进行全面的探讨。”

即便如此，加德纳也承认情绪和人际关系能力在杂乱无章的生活中非常重要。他指出：“很多智商高达160的人为智商只有100的人干活，因为前者内省智能低下，而后者内省智能高超。在日常世界中，没有哪一种智能比人际智能最加重要。如果你缺少人际智能，你就不知道该和谁结婚，该做什么工作。我们要在学校里培养孩子们的人事智能。”

聪明的情绪？

为了全面理解我们的孩子需要什么样的训练，我们必须认识一下与加德纳持相同意见的其他学者——最知名的心理学家彼得·萨洛维和约翰·梅耶。他们详细描述了向情绪注入智力的多种途径。[12] 他们的努力并不新鲜，近年来，即使是最狂热的智商理论家偶尔也会试图把情绪纳入智力研究的范围，而不再把“情绪”和“智力”看成是一对固有的矛盾。因此，在20世纪20—30年代大力推广智商理论的著名心理学家E.L.桑代克（E.L.Thorndike）在《哈泼斯》杂志撰文指出，情绪智力的一个方面——社会智力，即理解他人以及巧妙处理人际关系的能力，本身就是智商的一个方面。当时其他心理学家对社会智力的看法更为偏激，将其视为一种操控他人的技能，即让他人按照你的想法行事，不管他们愿不愿意。但这些社会智力的相关理论并没有对智商理论家产生很大的影响，1960年美国还出版过一本关于智力测试的教科书，声称社会智力是一个“无用的”概念。

但人事智力不会被忽略，主要原因在于它符合直觉和常识。比如，耶鲁大学心理学家罗伯特·斯腾伯格（Robert Sternberg）要求人们形容“聪明人”，结果，实用的人事技能被认为是主要的特质。斯腾伯格在进行更多的系统研究后，回到了桑代克的结论：社会智力不仅有别于学业能力，而且还是决定个体在实际生活中具有杰出表现的重要因素。比如在实用性智力当中，在工作场所很有价值的是敏感性，高效的经理人员可以凭借这种能力接收到心照不宣的信息。[13]

近年来，越来越多的心理学家开始得出相似的结论，他们同意加德纳的观点，以语言和数学技能为主要内容的传统智商观点过于狭隘，在智商测试中获得高分最多能反映出个体学业出色或能够胜任教授，但越来越难反映个体学业之外的人生道路。包括斯腾伯格和萨洛维在内的心理学家对智力有着更充分的认识，他们试图重新定义成功的决定因素。这种研究重新回到了“人事”或情绪智力重要性的方向。

萨洛维及其研究伙伴约翰·梅耶给出了情绪智力的详细定义，他们把情绪智力扩展为5个主要领域：[14]

1.了解自身情绪。自我意识，即感受发生时能够识别到感受的发生，是情绪智力的基石。我们在第四章将会看到，时刻监控情绪的能力是心理领悟（insight）及自我理解的关键。如果无法注意到自身的真实感受，我们就只能听命于感受的操控。对自身情绪更加确定的人对生活有更强的掌控能力，他们更加清楚自己对和谁结婚或从事什么样的工作等个人决定的真实感受。

2.管理情绪。恰当地处理情绪是一种建立在自我意识基础上的能力。第五章将会介绍自我减压，摆脱过度焦虑、阴郁或易怒情绪的能力，并说明缺乏基本情绪技能的后果。情绪调节能力差的人常常受到痛苦情绪的困扰，而那些情绪调节能力强的人则可以更快地从生活的挫折和烦恼中恢复。

3.自我激励。第六章将会介绍，为实现目标进行情绪控制，是集中精神、自我激励和控制以及创造力的关键。自我控制情绪即延迟满足和抑制冲动，这是所有成功的基础。个体如果能进入全神贯注的“涌流”（fiow）境界，就会有出色的表现。拥有这种技能的人不管从事什么工作，都会更加高产和高效。

4.识别他人的情绪。同理心是基本的“人事技能”，同样建立在自我意识的基础之上。第七章将探讨同理心的根源、情绪“失聪”的社会成本，以及同理心激发利他主义的原因。微妙的社会信号显示了他人的需要或欲望，有同理心的人对这些社会信号的协调性更强。他们擅长

从事护理、教书、销售和管理等职业。

5.处理人际关系。人际关系的艺术属于管理他人情绪的一部分。第八章将考察社交竞争力的因素以及具体的技能。社交竞争力可以提高个体的受欢迎程度、领导力和人际交往的有效性。善于处理人际关系的人在任何需要良好人际互动的领域都会有出色的表现，他们是社交明星。

当然，每个人在上述领域的能力表现大相径庭。比如，有些人也许很善于化解自身的焦虑，但不擅长安慰他人。决定我们能力水平高低的基础毫无疑问是神经系统，但人脑有很强的可塑性，并且具有持续的学习能力。情绪技能低下可以得到弥补，情绪智力的每个领域在很大程度上代表了个体的习惯和反应，通过有效的努力，个体的习惯和反应就可以得到改善。

智商与情商的纯粹类型

智商和情商这两种竞争力因素不是相互对立的，而是相互独立、相辅相成的。每个人的智商和情商高低程度各不相同，但是所谓高智商但低情商的人（或低智商但高情商的人）其实是比较罕见的——尽管我们有这样的刻板印象。智商与情商的某些方面其实存在着微弱的关联，尽管微弱得可以认为它们大体上是独立的。

与常见的智商测试不同的是，目前我们还没有单独的、用纸笔答题的情商测试来给人们的情商打分，这种情商测试也许永远都不会出现。我们对情商的各个要素进行了大量研究，其中一些要素，比如同理心，可以通过对个体完成任务的实际能力进行抽样加以测验，比如让受测者看录像，根据他人的面部表情来识别情绪。加利福尼亚大学伯克利分校的心理学家杰克·布莱克运用他称之为“自我复原”（ego resilience）的测试方法（包含主要的社交和情绪竞争力，与情商的测试方法近似），对两种理论上的纯粹类型——高智商的人和高情商的人进行了对比研究。[15] 两者的差异非常显著。

高智商纯粹类型（即不考虑其情商）接近于漫画中对知识分子的描述，在理性王国如鱼得水，在人际社会则四处碰壁。这种类型的男女只有微小的差别。高智商男性的典型是智力活动的兴趣和能力很广泛。他野心勃勃，工作有效率，刻板乏味，顽强不屈，而且对外界的议论毫不在意。他还喜欢批评，自视甚高，过分讲究和拘束，对性和感官体验感到不自在，不善表达，感情超然，沉稳冷静。

与之形成鲜明对比的是，高情商男性热爱社交，外向乐观，不容易受

到恐惧和焦虑的困扰。他们乐于为他人或事业奉献，具有很强的责任感和道德感，富有同情心，对他人关怀备至。他们的情绪生活很丰富，但又恰如其分，他们对自身、他人以及所处的社会感到很自在。

纯粹的高智商女性理所当然地对智力很有自信，能够流畅地表达自己的思想，注重与智力有关的问题，对智力和审美拥有广泛的兴趣。她们往往比较内向，容易焦虑，凡事想得过多，容易产生内疚感，而且不愿意公开表达她们的愤怒（不过她们会间接地表达）。

高情商女性则正好相反，她们总是过于自信，喜欢直接表达情感，自我感觉良好。人生对她们来说充满了意义。和高情商男性一样，她们外向，热爱交际，并会恰当地表达自己的感受（而不是突然爆发情绪，事后感到后悔），善于处理压力。她们热爱社交生活，很容易结交新朋友；她们对自身感到很自在，对感官体验很轻松，态度自然，而且毫不讳言。与纯粹高智商女性不同的是，她们很少感到焦虑或内疚，或者陷入沉思难以自拔。

上述描述显然都是极端的例子，每个人的智商和情商高低程度都有所不同。不过我们可以据此清楚地观察到每个方面都会对个体的素质产生独立的作用。每个人都不同程度地同时具有认知和情绪智力，两者融为一体。但是相对而言，情绪智力对个人的全面发展所起到的作用更为显著。

[1] Jason H.'s story was reported in “Warning by a Valedictorian Who FacedPrison,” *in The New York Times* (June 23,1992).

[2] One observer notes: Howard Gardner, “Cracking Open the IQ Box,” *The American Prospect* ,Winter 1995.

[3] Richard Herrnstein and Charles Murray,T *he Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life* (New York: Free Press, 1994), p. 66.

[4] George Vaillant, *Adaptation to Life* (Boston: Little, Brown,

1977). The average SAT score of the Harvard group was 584, on a scale where 800 is tops.Dr. Vaillant, now at Harvard University Medical School, told me about the relatively poor predictive value of test scores for life success in this group ofadvantaged men.

[5] J. K. Felsman and G. E. Vaillant, “Resilient Children as Adults: A 40-YearStudy,” in E. J. Anderson and B. J. Cohler, eds., *The Invulnerable Child* (NewYork: Guilford Press, 1987).

[6] Karen Arnold, who did the study of valedictorians with Terry Denny at the University of Illinois, was quoted in *The Chicago Tribune* (May 29,1992).

[7] Project Spectrum: Principal colleagues of Gardner in developing ProjectSpectrum were Mara Krechevsky and David Feldman.

[8] I interviewed Howard Gardner about his theory of multiple intelligences in“Rethinking the Value of Intelligence Tests,” in *The New York Times Education Supplement* (Nov. 3,1986) and several times since.

[9] The comparison of IQ tests and Spectrum abilities is reported in a chapter,coauthored with Mara Krechevsky, in Howard Gardner, *Multiple Intelligences:The Theory in Practice* (New York: Basic Books, 1993).

[10] The nutshell summary is from Howard Gardner, *Multiple Intelligences* , p. 9.

[11] Howard Gardner and Thomas Hatch, “Multiple Intelligences Go to School,” *Educational Researcher IS* ,8 (1989).

[12] The model of emotional intelligence was first proposed in Peter Saloveyand John D. Mayer, “Emotional Intelligence,”I *magination, Cognition, andPersonality* 9 (1990), pp. 185-211.

[13] Practical intelligence and people skills: Robert J. Sternberg, *Beyond I.Q.* (New York: Cambridge University Press, 1985).

[14] The basic definition of “emotional intelligence” is in Salovey and Mayer,“Emotional Intelligence,” p. 189.

[15] IQ vs. emotional intelligence: Jack Block, University of California at Berkeley, unpublished manuscript, February, 1995. Block uses the concept“ego resilience” rather than emotional intelligence, but notes that its main components include emotional self-regulation, an adaptive impulse control, a sense of self-efficacy, and social intelligence. Since these are main elements of emotional intelligence, ego resilience can be seen as a surrogate measure for emotional intelligence, much like SAT scores are for IQ. Block analyzed data from a longitudinal study of about a hundred men and women in their teen years and early twenties, and used statistical methods to assess the personality and behavioral correlates of high IQ independent of emotional intelligence, and emotional intelligence apart from IQ. There is, he finds, a modest correlation between IQ and ego resilience, but the two are independent constructs.

[16] SAT即Scholastic Assessment Test，是美国高中生进入大学的标准入学考试。——译者注

[17] 计算机术语，计算机工程师把电脑硬件和软件之外的“人脑”称为湿件。——译者注

第四章　认识自己

日本有个古老的传说。有一次，一位好斗的武士质问一位禅师，让他解释何为极乐世界、何为地狱。禅师叱责道：“粗鄙之辈，何足论道！”

武士感到受了侮辱，暴跳如雷。他从刀鞘中拔出长刀，吼道：“如此无礼，我杀了你！”

禅师平静地回答：“彼为地狱。”

武士突然领悟到，禅师所说的地狱指的是他受到愤怒的控制，于是立刻平静下来，把刀插回刀鞘，向禅师鞠躬，感谢他的点拨。

禅师又说：“彼为极乐世界。”

武士顿悟到自身情绪的波动表明了情绪失控与意识到被情绪控制之间的天差地别。苏格拉底的警句“认识自己”，揭示了情绪智力的基石——意识到自身情绪的发生。

乍看之下，我们的情绪似乎很明显，但细细琢磨就会发现，我们常常没有意识到我们对某个事物的真实感受，或者到了后来才恍然大悟。心理学家创造了“元认知”和“元情绪”（metamood）两个术语，分别用来指代思考过程的觉知以及对自身情绪的觉知。我更喜欢使用“自我意识”（self-awareness），它包含了对内在心理状态持续关注的意思。[1] 这种自省的意识心理，是对包括情绪在内的体验本身的观察和研究。[2]

这种意识的本质类似于弗洛伊德所说的“均匀悬浮注意”（evenly hovering attention），这是他向心理研究人员提出的分析或治疗主张。“均匀悬浮注意”指的是心理研究人员不偏不倚地关注进入意识层面的东西，充当一个目击者，保持兴趣，但不做出反应。有些心理分析师把它称为“观察自我”，即心理分析师在病人讲述病情以及对病人培养自由联想的过程中监控自省的自我意识能力。[3]

这种自我意识似乎需要激活新皮层，尤其是语言区域要进行相应的协调，识别并准确陈述唤起的情绪。自我意识不是注意力被情绪挟持，对感知对象做出过度反应和夸大，相反，它是一种中立模式，即使在情绪爆发的时候也保持自省。美国作家威廉·斯泰隆（William Styron）在描述自己的重度抑郁症时，曾经形容过类似的心理官能，那感觉“如同被第二个自我陪伴左右——它像一个幽灵般的旁观者，完全没有同伴的那种精神错乱，而是带着好奇不动声色地观察自己同伴的挣扎”。[4]

自我观察发挥到极致，可以让个体冷静地意识到自身激烈狂暴的情感。自我观察的最低限度是，稍微远离体验，发展出一条平行的“后台”意识支流：悬浮于意识主流的上方或者旁边，意识到正在发生的状况，而没有被吞没或者迷失。这就好比你对某人勃然大怒，或者你在发怒时还出现了自省的想法“我感到了愤怒”，这两者之间的区别。从意识的神经机制角度来看，这种心理活动的微妙转换很可能表明新皮层的神经回路正在积极地调节情绪，这是获得控制的第一步。情绪的意识是情绪竞争力的基础，诸如情绪自控等其他竞争力因素都是建立在这个基础之上的。

曾经与耶鲁大学的彼得·萨洛维共同提出情绪智力理论的新罕布什尔大学心理学家约翰·梅耶，把自我意识概括为“同时意识到自身的情绪以及自身对该情绪的想法”。[5] 自我意识可以是一种对内心状态不做反应、不做判断的关注。不过梅耶发现，意识的敏感性也有可能不那么冷静中立。从我们的典型想法可以得知，情绪的自我意识包括“我不该这么想”，或者“我要想些开心的事情”，而比较压抑的自我意识则表现为，当遇到极为困扰的事情时，个体会掠过“不要再想了”的想法。

个体意识到某些感受与采取行动改变这些感受，两者有着逻辑上的区别，但是梅耶发现出于实用性的目的，两者通常会一起发生。比如，觉察到不快情绪就意味着要摆脱这种情绪。但是觉察情绪与努力避免冲动行事并不是一回事。当我们看到一个孩子生气要打他的小伙伴时，我们说“住手！”也许会制止他打人，但他的情绪难以平复。这个孩子耿耿于怀，想着他发怒的原因：“他偷了我的玩具！”他的怒火并没有消退。自我意识对强烈、有害的情绪会产生更为强大的影响。个体如果意识到“我感到愤怒”，就会获得更大程度的自由，不仅可以选择停止行动，而且增加了不同的选择，即努力放下情绪的包袱。

梅耶发现人们处理情绪的方式五花八门。[6]

·自我意识。在情绪发生的时候有所意识，这种人通常比较善于处理自身的情绪生活。他们对情绪有着清晰的认识，有助于其他人格特质的

发展。他们熟悉并确定自身的心理限度，心理健康状况良好，往往对人生比较乐观。这种人在陷入负面情绪时，不会作茧自缚，能够迅速地摆脱这种情绪。总而言之，他们对情绪的关注有助于自身的情绪管理。

·吞没。这种人的情绪主宰了一切，他们常常感到被情绪吞没，无力逃离。他们反复无常，意识不到自身的情绪，迷失于其中而不自知。因此，他们很少会努力摆脱负面情绪，无法控制自身的情绪生活，经常感到压抑和情绪失控。

·接受。这种人通常很清楚自己的感受，也往往接受这些感受，因此不会试图做出改变。这种类型还可以细分为两种：一种是经常有好心情的人，他们没有动机改变这种状况；另一种是容易心情不好的人，他们虽然很清楚地知道自己的感受，却采取放任自流的态度，不采取任何措施改变困扰情绪。后面这种模式常见于陷于绝望的抑郁症患者。

热情和冷漠

想象有那么一刻，你正坐在飞机上从纽约飞往圣弗朗西斯科。一路的旅程很舒适，但在经过洛基山的时候，飞机广播里突然传出飞行员的声音：“女士们先生们，飞机前方将会遇到气流，请回到座位并系好安全带。”不久飞机遇上气流不断颠簸，其剧烈程度是你从来没有经历过的——飞机一会儿高一会儿低，一会儿向左一会儿向右，如同在大海中漂浮的气球。

现在，你会怎么反应？你是把头埋在书本或杂志里，或者继续看电影，完全不理会气流的影响，还是找出紧急情况提示卡，复习注意事项，或者观察乘务员是否出现惊慌的神情，或者紧张地听着飞机引擎的声音，看是否出现异常？

我们在此时的自然反应，表明了我们在困境之中偏好的注意力立场（attentional stance）。这个发生在飞机上的小插曲其实是美国天普大学心理学家苏珊娜·米勒（Suzanne Miller）进行的一项心理实验，目的是评估人们在危急关头是倾向于保持警惕，密切关注困境之中的每一个细节，还是尽量分散自己的注意力，转移视线。对待困境的这两种不同的方式导致了个体体验自身情绪反应的不同结果。对困境“置身事中”的人，非常注意观察周围环境，无意中增大了他们的反应强度——在失去冷静的自我意识时情况尤其如此，结果是他们的情绪更加紧张。而那些“置身事外”的人则通过各种方式分散注意力，较少关注自身的反应，因此，他们即便没有降低反应本身的强度，也会把情绪反应的体验最小化。

从极端来说，这表明情绪的意识对于某些人是无法抗拒的，而对于另一些人却几乎没有任何影响。举例来说，有一天晚上，有位大学生发现宿舍起火，他用灭火器把火扑灭了。一切似乎很平常——只不过这个学生在出去拿灭火器到回来灭火的整个过程中是走而不是跑。原因何在？他没有意识到这是紧急状况。

这个故事是伊利诺伊大学香槟分校心理学家爱德华·迪纳（Edward Diener）告诉我的，他目前正在对个体体验自身情绪的强度进行研究。[7] 在迪纳收集的研究案例当中，大学生灭火的案例非常突出，这是迪纳见到的情绪强度最低的案例之一。这个学生本质上是一个没有激情的人，他对生命感觉很少甚至毫无感觉，即使面对火灾也是如此。

与此相反的是，我们来想象一下另外一个极端的例子。有一次一个女人弄丢了最喜欢的钢笔，居然心烦意乱了好几天。还有一次，她看到一家昂贵女鞋店大降价的广告，于是兴奋不已，立刻放下手头的工作，跳进汽车，驱车三个小时赶到这家位于芝加哥的女鞋店。

迪纳研究发现，不管是积极情绪还是消极情绪，女性的情绪体验一般要比男性强烈得多。除去性别差异，情绪关注度越高的人，其情绪生活也会越丰富。一方面，情绪敏感性较高的人，即使是很小的事情也会引发情感风暴，当然结果有好有坏；另一方面，那些处于另一个极端的人，即使在最直接的环境下也很难体会到任何感觉。

没有感觉的人

加里激怒了他的未婚妻艾伦，因为尽管他聪明、体贴，还是一位出色的外科医生，但他的情绪一片空白，他对任何情绪表达都无动于衷。加里谈论科学和艺术时可以眉飞色舞，但一谈到感觉——即使是对艾伦的感觉，他也哑口无言。尽管艾伦努力从加里身上发掘热情，但加里总是无动于衷。在艾伦的坚持下，加里去看心理治疗师，他告诉治疗师：“我天生不会表达感情。”在被问到情绪状况时，他补充说：“我不知道该说些什么，我没有强烈的感觉，不管是积极的还是消极的。”

加里的冷漠不仅打击了艾伦，加里向心理治疗师承认他不能与周围的人公开地谈论自己的感觉，因为他不知道自己有什么感觉。他接着坦白，他没有愤怒，没有悲伤，也没有欢乐。[8]

加里的治疗师认为，情感空白让加里这种人黯然失色，平淡乏味，“他们让人觉得乏味，这就是他们的妻子让他们接受治疗的原

因”。加里的情感贫乏正好说明了精神病学家称之为“述情障碍”（alexithymia）的现象。在希腊语中，“a”代表“缺乏”，“lexi”代表“言语”，“thymos”代表“情绪”。述情障碍就是指个体缺乏用语言描述感觉的能力。他们似乎也缺乏感觉，但实际的原因可能在于他们无法表达情绪，而不是完全没有情绪。 [9] 这种现象最初被注意到是因为有心理分析家发现有些病人无法用心理方法进行治疗，因为病人声称没有感觉、没有幻觉，他们做的梦也是没有色彩的。总而言之，他们没有可以谈论的内心情绪。述情障碍的临床特征包括描述感觉有困难——不管是自己的感觉还是他人的感觉，而且关于情绪的词汇极其有限。 [10] 此外，他们还很难将各种情绪以及情绪与身体感觉区分开来，所以他们描述忐忑不安的感觉时可能会说，心跳加速、出汗、头晕，他们不知道他们其实是感到了紧张。

哈佛大学精神病学家彼得·西弗尼奥斯（Peter Sifneos）博士在1972年提出“述情障碍”这一概念，他这样描述述情障碍的人：“他们给人的印象是与众不同、格格不入，好像来自完全不同的世界，却生活在被情感主宰的社会。” [11] 比如，有述情障碍的人很少哭，不过一旦他们哭出来，他们的泪水很丰富。如果别人问流泪的原因，他们还是会感到困惑。有一个述情障碍的病人看了一场电影，电影讲述的是有个生了8个孩子的女人得了癌症即将死去。这个病人看完后很伤心，在哭泣中入睡。病人的治疗师问她伤心是不是因为电影让她想起了她死于癌症的妈妈，病人坐着一动也不动，表情很困惑，陷入了沉默。然后，治疗师又问她当时有什么感受，她说她感到“糟糕”，但除此之外再也讲不清楚了。她又补充，她有时会哭起来，但自己也不知道为什么而哭。 [12]

这正是问题的症结所在。述情障碍的人并不是没有感觉，而是他们不会表达——尤其是无法用语言准确地表达自身的感觉。他们完全不具备情绪智力的基础技能——自我意识，即意识到情绪的发生。人的感觉是不言而喻的，这个常识在述情障碍的病人身上失效了，他们找不到情绪的线索。当某事或某人触发了他们的感觉，他们对这种体验感到困惑和压迫，想方设法加以避免。他们的感觉令他们如坠云雾，正如看电影哭的那位病人说的那样，他们感觉很“糟糕”，但难以准确地表达到底是哪一种糟糕的感觉。

病人对情绪产生最根本的困惑，常常会导致这样的问题：他们抱怨自己的身体出现了这样或那样的毛病，但其实他们是受到了情绪的困扰。精神病学家把这种现象称为“躯体化”（somaticizing），即把情绪的不适误认为是身体的不适。“躯体化”和精神躯体性疾病还不一样，后者指的是情绪问题引发了真正的身体问题。实际上，精神病学

家对述情障碍感兴趣是为了把这种人从求医病人中清除出去，因为他们往往会耗费医生大量时间，而最后毫无结果——他们其实是在为自己的情绪问题寻求医学的诊断和治疗。

目前没有人能确切地解释引发述情障碍的原因。西弗尼奥斯博士指出其原因可能在于人脑边缘系统与新皮层（特别是语言中枢）的分离，这个见解与我们对情绪脑的认识非常吻合。西弗尼奥斯博士指出，患有严重癫痫的病人为减轻症状通过手术切断边缘系统与新皮层的联系之后，就会变得情绪贫乏，如同述情障碍的人一样，无法用语言来表达他们的感觉，突然失去了多姿多彩的生活。总之，尽管情绪脑的神经回路可以按照感觉进行反应，但新皮层无法辨别这些感觉，并用语言进行描述。亨利·罗斯在他的小说《就说是睡着了》（*Call It Sleep*）里描写过语言的力量，“如果你能用语言来形容你的感觉，你就拥有了它”。也就是说，述情障碍的困境在于，无法用语言来形容感觉就等于没有产生过这种感觉。

赞美直觉

艾略特的额头正后方长了一个肿瘤，有一个小橙子那么大，后来做手术把肿瘤完全切除了。尽管手术很成功，但在这以后，熟悉艾略特的人都说他不再是以前的他了——他性情大变。艾略特曾经是一位成功的企业律师，但他现在不能继续做这份工作了。他的妻子也离开了他。他把积蓄都浪费在了毫无回报的投资上面，只好寄宿在他哥哥的家里。

艾略特的问题有一个令人困惑的模式。从智力上说他和以前一样聪明，但他不会支配时间，迷失于琐碎的细节，他对事情似乎失去了轻重缓急的感觉。别人的批评没有丝毫作用，他把后来从事的一份法律工作也丢掉了。扩展的智力测试显示艾略特的心理官能没有问题，他不得不向神经病学家求助，试图找到可能导致他出现问题的神经学原因。否则人们会根据他的表现认为他是装病逃避责任的人。

艾略特咨询的神经病学家是安东尼奥·达马西欧。达马西欧震惊地发现，艾略特的心理知识体系缺少了一个要素。虽然他的逻辑能力、记忆力、注意力和其他认知能力都没有问题，但他实际上对发生在他身上的事情没有感觉了。[13] 更令人震惊的是，艾略特可以完全不动感情地讲述自己悲惨的生活，好像他对过去的损失和失败只是一个旁观者——对生活的不公平没有丝毫的遗憾或悲伤，沮丧或愤怒。艾略特对自己的悲剧没有感到痛苦，达马西欧听了他的遭遇后比他本人还要难过。

达马西欧认为，艾略特对情绪没有意识的根源是肿瘤切除手术，医生在给他切除脑部肿瘤的同时把部分前额叶也一起切掉了。手术切断了情绪脑的低级中枢——尤其是杏仁核及相连的神经回路，与新皮层思考中枢的联系。艾略特的思维如同一台电脑，他在决策时可以精准地计算每一个步骤，但他无法对不同的可能性赋予不同的价值。每一个选择对他来说都是中立的。据达马西欧推测，艾略特问题的症结是推理过于客观，他几乎无法意识到自己对事物的感受，因此他的推理出现了问题。

艾略特的情绪障碍还体现在人际交往领域。达马西欧想和艾略特预约下一次治疗的时间，结果一团糟。对于达马西欧提出的每一个时间建议，艾略特总是能够找到肯定和否定的理由，他无法从中进行选择。在理性的层面上，反对或接受每一个可能的预约时间都有非常充分的理由。但艾略特搞不清楚自己对每个时间的感觉，他根本就没有偏好。

艾略特无法决策的案例说明，情绪感受对生活中数不胜数的个人选择起着导向性的关键作用。强烈的感觉可以破坏理性，对感觉没有意识也会带来破坏作用，尤其是在衡量影响我们人生基本方向的重要决定的时候，比如从事什么样的职业，继续维持一份安稳的工作还是跳槽到风险更高但更有趣的地方，和谁约会或结婚，在哪里居住，租哪间公寓或买哪处房子等人生中的诸多问题。面对这些问题，我们光凭理性难以做出决定，还需要直觉，以及由过去的经验累积而成的情绪智慧。要决定和谁结婚或应该信任谁，乃至从事什么工作，仅仅以程式化的逻辑为决策基础是行不通的。在这些重要的领域，没有感觉辅佐的理性相当于睁眼瞎。

在这种重大时刻，指导我们进行决策的直觉信号表现为边缘系统驱动、由内脏分泌的激素，达马西欧将其称为“体细胞制造器”（somatic makers），按字面意思理解为“直觉”。体细胞制造器类似于自动警报，通常会对特定行为过程的潜在危险发出警报，引起注意。体细胞制造器不仅促使我们避免根据往日经验引以为戒的选择，还提醒我们留意黄金机会。在这种时候，我们通常不需要记起形成这种负面感觉的特定经验，只需要接收到潜在行为可能有危险的信号。一旦我们出现这种直觉，就可以更有信心，立即停止或者继续这种想法，也就是减少部分选择，保留更易把握的决策。总而言之，个人选择合理化的关键是与我们的感觉协调一致。

了解无意识

艾略特情绪变成空白的故事说明了人们对自身情绪的感受能力是不一

样的。根据神经科学的逻辑，假如神经回路的缺失会导致某种能力的失常，那么对于大脑未受损的普通人，同一神经回路的相对强弱就会导致这种能力处于不同的水平，并可以进行比较。前额叶神经回路对情绪协调产生作用，这意味着由于神经病学的原因，有些人可能会比其他人更容易捕捉到恐惧或欢乐的情绪，因此这些人对情绪的自我意识也就更加强烈。

个体心理内省的能力可能也取决于同一神经回路。有些人天生对情绪心理的特殊符号模式比较适应。诗词歌赋、寓言故事以及暗喻和明喻，全都体现着心灵的语言——情绪。梦境和神话也符合情绪心理的逻辑，松散的联想决定了流线型叙事。天生与自己的心灵之声——情绪的语言——协调一致的人，不管是小说家、作曲家还是心理治疗师，他们都更善于表达情绪。内心的协调令他们更加擅长表达“无意识的智慧”，即我们从梦境和幻觉中所感受到的意义，揭示我们最深层愿望的符号。

自我意识是心理领悟的基础，这是很多心理治疗师致力于加强的官能。霍华德·加德纳的内省智能模型实际上源于心理机制的伟大揭秘者弗洛伊德。弗洛伊德明确指出，很多情绪是无意识的，我们体内激发的感受不一定被意识觉察。这一心理学原理得到了实验的证明，比如，关于无意识情绪的实验发现，人们对他们没有意识到自己曾经见过的东西会形成明确的喜好。所有的情绪都可以是——而且经常是——无意识的。

情绪的心理开端通常在个体自觉意识到感受之前出现。例如，向怕蛇的人出示蛇的图片，尽管受测者表示没有感到任何恐惧，但他们皮肤上的感受器探测到有汗液渗出，这是焦虑的表现。甚至在这种情形下——蛇的图片飞快地从受测者眼前掠过，他们没有清楚地意识到自己看到的是什么东西，更别提感到害怕，但他们还是出汗了。前意识情绪持续累积，最后变得足够强烈，就会进入意识层面。因此，情绪有两种层面，有意识的和无意识的。情绪一旦进入意识层面，就会被前额叶皮层接收。[14]

情绪在无意识的层面引而不发，这会对我们的感知和反应产生重大的影响，尽管我们根本不知道情绪在起作用。打个比方，有个人一大早就被一个粗鲁的家伙惹恼了，在接下来的几个小时里都很容易生气，他对别人的无心之失大做文章，动不动就发火。他也许根本没有意识到自己一直处于易怒的状态，如果别人向他指出这一点，他会感到吃惊。尽管他觉察不到，但正是这种愤怒情绪导致了他的生硬反应。不过这种反应一旦进入意识层面，也就是说，一旦被新皮层接收，他就可以重新评估这些情况，决定摆脱早上遗留的不快情绪，改变自己的

表现和心态。通过这种方式，情绪的自我意识为另一种基本的情绪智力——摆脱不良情绪的能力——奠定了基础。

[1] My usage of self-awareness refers to a self-reflexive, introspective attention to one's own experience, sometimes called *mindfulness.*

[2] See also: Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are* (New York:Hyperion, 1994).

[3] The observing ego: An insightful comparison of the psychoanalyst's attentional stance and selfawareness appears in Mark Epstein's *Thoughts Without a Thinker* (New York: Basic Books, 1995). Epstein notes that if this ability iscultivated deeply, it can drop the self-consciousness of the observer and become a“more flexible and braver 'developed ego,' capable of embracing all of life.

[4] William Styron, *Darkness Visible: A Memoir of Madness* (New York:Random House, 1990), p. 64.

[5] John D. Mayer and Alexander Stevens, "An Emerging Understanding of theReflective (Meta) Experience of Mood," unpublished manuscript (993).

[6] Mayer and Stevens, "An Emerging Understanding." Some of the terms forthese emotional selfawareness styles are my own adaptations of their categories.

[7] The intensity of emotions: Much of this work was done by or with Randy Larsen, a former graduate student of Diener's now at the University of Michigan.

[8] Gary, the emotionally bland surgeon, is described in Hillel I. Swiller,"Alexithymia: Treatment Utilizing Combined Individual and Group Psychotherapy," *International Journal for Group Psychotherapy* 38, 1 (1988), pp.47-61.

[9] *Emotional illiterate* was the term used by M. B. Freedman and B. S. Sweet,"Some Specific Features of Group Psychotherapy, "*International Journal for Group Psychotherapy* 4 (1954), pp. 335-68.

[10] The clinical features of alexithymia are described in Graeme J. Taylor,"Alexithymia: History of the Concept," paper presented at the annual meeting of the American Psychiatric Association in Washington, DC (May 1986).

[11] The description of alexithymia is from Peter Sifneos, "Affect, EmotionalConflict, and Deficit: An Overview," *Psychotherapy-and-Psychosomatics* 56(1991), pp. 116-22.

[12] The woman who did not know why she was crying is reported in H.Warnes, "Alexithymia, Clinical and Therapeutic Aspects," *Psychotherapy-and-Psychosomatics* 46 (1986), pp. 96-104.

[13] Role of emotions in reasoning: Damasio, *Descartes' Error* .

[14] Unconscious fear: The snake studies are described in Kagan, *Galen's Prophecy* .

第五章　激情的奴隶

你这样一个人……

受到了命运的打击和奖赏，

却回敬以同等的感激……赐给我一个

不为激情所奴役的人，我会把他藏于心的最深处，对，心里的心里，

就像我对你一样……

——哈姆雷特对他的朋友霍拉旭如是说

自柏拉图时代以来，自制克己，面对命运之神的打击，安然经受住情绪的风暴，避免沦为“激情的奴隶”，一直被认为是一种美德。古希腊语将其称为“sophrosyne”，用希腊学者佩奇·杜波依斯（Page DuBois）的话来解释即“生活的关怀与智力，调和的平衡与智慧”。罗马人和早期基督教堂将其称为“temperantia”，即“节制”，对过度情绪的克制。节制的目的是平衡，而不是压抑情绪，因为每一种情绪都有其价值和意义。没有激情的人生如同苍白的荒原，与生活的多姿多彩切断了联系。不过，正如亚里士多德所说的，我们需要的是恰当的情绪，对环境恰如其分的感知。情绪过于模糊，就会产生乏味和隔离；情绪失去控制，过于极端、持续时间过长，就会变成一种病态，比如常态性抑郁、过度焦虑和愤怒，以及躁狂症等。

事实上，控制我们的困扰情绪是保持情绪健康的关键。情绪过于极端——过于强烈或持续时间过长——会破坏情绪的稳定性。当然，并不是说我们只应该感受一种情绪。随时随刻保持快乐，就像20世纪70年代在美国盛行一时的笑脸徽章一样平淡乏味。苦难对创造性和精神生活有很多积极的意义，苦难可以安抚灵魂。

情绪无论低潮还是高潮都给人生增添了趣味，不过高低起伏需要保持平衡。在心灵的方程式中，积极情绪和消极情绪的比例决定了人的幸福感——至少有一项关于情绪的研究得出了这个结论。在这项研究中，几百位男性和女性携带着传呼机，传呼机会随机提醒他们记录当前的情绪状况。[1] 并不是说人们需要避免不快的情绪以保持愉快，而是如果狂风骤雨般的情绪不受控制，就会扰乱所有愉快的情绪。患有严重躁狂或抑郁的人，如果有相同程度的喜悦或快乐时光与之抵消，他们依然会感到幸福。有关研究还证实了情绪智力独立于学业智力，个体的学习成绩或智商与其情绪健康没有关系或者关系很小。

就像我们的脑海中总会有某些背景似的想法在窃窃私语，情绪也有类似念念有词的现象，比如在早上6点或晚上7点提醒某人记录其情绪状况，他通常总是处于某种情绪状态。当然，在任意两个早晨，他的情绪可能会非常不一样，不过假如以几周或几个月为周期来考察人的情绪，往往可以反映受测者总体的幸福感。对于大部分人来说，极端强烈的情绪相对比较罕见，大部分人的情绪状态都处于灰色的中间地带，情绪过山车只是产生了轻微的摇晃。

不过，管理情绪类似于全天候的工作。我们的很多活动——尤其是闲暇时的活动——都是在尝试管理情绪。我们选择的各种活动或消遣，比如看小说或看电视，都是让自身情绪放松的方法。舒缓情绪的艺术是基本的生活技能，约翰·波尔比（John Bowlby）和D.W.温尼科特（D.W.Winnicote）等精神分析派学者认为它是最重要的心理分析工具之一。有关理论认为，情绪健康的婴儿将学会按照照料者安慰他们的方式来舒缓自己的情绪，这样他们的情绪脑就不容易出现大的波动。

我们知道，人脑的构造决定了我们通常无法或很难预知我们在什么时候会情绪失控，也无法预知这种情绪是什么。不过我们至少可以判断这种情绪会持续多长时间。普通的悲伤、焦急或愤怒不是问题，假以时间和耐心，这些情绪通常都会慢慢过去。假如情绪极度强烈，挥之不去，超出了正常范围，它们就会滑向可怕的极端——慢性焦虑、失控的暴怒、抑郁等。如果发展到最严重的程度，则需要通过药物或心理疗法加以控制，甚至双管齐下。

在这种时候，情绪自我调节能力的一个标志是，在情绪脑持续波动的强度达到需要借助药物克服的程度时，个体对此能够有所意识。比如，2/3饱受躁郁症困扰的人从来没有因为情绪障碍的问题接受过治疗。锂合物或新的药物可以阻止麻痹性抑郁症的特征周期，麻痹性抑郁症常常与混合了躁狂欣快和极度愤怒的躁狂症交替发作。躁郁症的一个问题是当患者处于躁狂状态时，他们常常会过于自信，认为自己不需要任何形式的帮助，完全不顾后果的严重性。精神病类药物可以有效治疗重度情绪障碍，帮助患者更好地管理生活。

如果谈到克服正常范围之内的负面情绪，我们只能留给自身的机制处理了。可惜的是，我们自身的情绪调节机制并不总是有效——至少这是华盛顿天主教大学心理学家黛安·泰斯（Diane Tice）的研究结论。她调查了400多位男女，研究他们规避负面情绪的方法及其有效性。[2]

不是人人都同意“应当改变不良情绪”这个哲学上的假设。泰斯发现，

被调查者当中有5%的“情绪纯化论者”（mood purists），他们表示从来不会试图改变情绪，他们认为所有情绪都是“自然的”，不管有多么不愉快，都要把情绪表达出来。研究还发现有人出于实用目的，经常性地主动陷入不快情绪。比如医生需要故作严肃，把坏消息告诉病人；社会活动家出于斗争的需要，对不公正现象义愤填膺；甚至还有一个年轻人怒火中烧，帮助弟弟反抗校园暴力。有些人对情绪调节表现出积极的实用主义态度，比如收账员为了恐吓欠债人故意装腔作势。[3] 不过这种故意培养不良情绪的情况属于少数，大多数人抱怨的是受到情绪的摆布。人们摆脱不良情绪的方法五花八门。

解析愤怒

假设你在高速公路上行驶，有辆车超车时差点与你“亲密接触”，情况非常惊险，你即时的想法是：“疯子！”接下来如果你还有更多气愤和报复的想法，就会极大影响愤怒的走向。“他差点撞到我！混账东西，我不能轻易饶了他！”你双手紧紧握住方向盘，手指关节发白，就像紧紧捏住对方的喉咙一样。你的身体蠢蠢欲动，准备战斗而不是逃跑，你在颤抖，前额冒汗，心脏狂跳，面部肌肉拧成一团。你想杀了那个家伙。然后，刚刚死里逃生的你把车速放慢，如果后面另外一辆汽车向你鸣笛，你还会把怒火发泄到那个司机身上。这种情况很容易引发过度紧张，鲁莽驾驶，甚至高速公路枪击案。

假如你对超车的司机抱以宽容的态度，那么愤怒就会走向相反的方向：“也许他没注意到我，他这么不小心总是有原因的，比如要赶去医院。”你用宽容或至少开放的心态来平息怒气，防止愤怒情绪越演越烈。正如亚里士多德的挑战“恰当”生气所提醒我们的那样，问题在于我们生气时总是会失去控制。本杰明·富兰克林说得好：“生气总是有理由的，但很少是出于正当理由。”

愤怒的类型多种多样。我们对司机粗心驾驶危及我们的生命感到愤怒，杏仁核很可能是在瞬间点燃怒火的主要火种源。而新皮层，即情绪神经回路的另一端，则可能负责激发精心策划的愤怒，比如头脑冷静的报复行为或者对不公平、不公正现象的义愤。按照富兰克林的说法，这种深思熟虑的愤怒“很少是出于正当理由”，或者至少表面看来如此。

在人们希望逃避的所有情绪当中，愤怒似乎是最难妥协的。泰斯发现，愤怒是最难以控制的情绪。事实上，愤怒是最有诱惑性的消极情绪。自以为是的内心独白在一旁煽风点火，使发泄怒火获得了最令人信服的理由。和悲伤不同的是，愤怒可以激发活力，甚至令人振奋。愤怒带有诱惑和劝服的力量，这可以解释一些观点盛行的原因，比如

愤怒无法控制或无论如何不该进行控制，而且发泄怒火对情绪“净化”大有裨益等观点。还有一种相反的观点认为愤怒完全可以防止，这也许是对上述两种观点的反击。只要认真阅读有关研究发现就会知道，所有对于愤怒的常见态度不是纯粹臆测就是误入歧途。[4]

持续的生气既会对愤怒起到火上浇油的效果，也可能是平息怒火最有效的途径之一，即瓦解最初燃起怒火的信念。我们对惹我们生气的事情琢磨的时间越长，为生气捏造的“正当理由”和“自我辩护”就越多。耽于沉思会让怒火燃烧得越来越旺，但从不同的角度看问题则可以熄灭怒火。泰斯发现，以更积极的态度对处境进行重构是平息怒火最有效的途径之一。

怒火“攻心”

泰斯的发现与亚拉巴马大学心理学家道尔夫·兹尔曼（Dolf Zillmann）的研究结论一致。兹尔曼进行了一系列漫长而细致的实验，对愤怒和暴怒的模式进行精确的测量和剖析。[5] 在“战斗或逃跑”反应模式中，愤怒起源于“战斗”的一端，因此兹尔曼发现愤怒的起因通常是感到有危险也就不足为奇了。感到危险不仅表现为直接的人身威胁，更常见的情况是自尊或尊严受到了象征性的威胁，比如被不公正或粗鲁地对待，被侮辱或被命令，或者追求重要目标时受挫。个体对危险的知觉起到边缘系统触发器的作用，边缘系统的激发会对人脑产生双重效应。一是释放出儿茶酚胺，使能量得到爆发性的迅速提升，用兹尔曼的话来说，足够应付“一次充满活力的行动过程”，“比如战斗或逃跑”。儿茶酚胺的能量提升可以持续数分钟，使身体在此过程中做好充分的准备，根据情绪脑对对方实力的估计，开始一场恶战或逃之夭夭。

与此同时，另一波由杏仁核激发的涌动传递至神经系统促肾上腺皮质的分支，为行动准备创造振奋精神的整体背景，这一过程持续的时间比儿茶酚胺的能量提升要长得多。总体的肾上腺和皮质兴奋可以持续数小时甚至数天，使情绪脑为唤起做好特殊准备，并为随后的迅速反应奠定基础。一般来说，促肾上腺皮质唤起所导致的“一触即发”的状况，可以解释人们在已经被其他事物刺激或惹恼的情况下很容易愤怒的原因。所有类型的应激都能引发肾上腺皮质唤起，降低发怒的门槛。因此，辛苦工作一整天的人，特别容易被家里的事情激怒，比如孩子太吵闹或把家里弄得乱七八糟。如果在正常情形之下，这些家庭琐事不足以引发这个人的情绪失控。

兹尔曼通过精心设计的实验得出了这些结论。比如在一个典型的研究中，他让实验助手对受测者冷嘲热讽，以此激怒他们。接着让受测者

看一部喜剧或悲剧电影。然后为受测者提供了报复实验助手的机会，让受测者对实验助手进行评估，受测者以为该评估结果将被用于决定是否聘用实验助手。受测者报复的强烈程度与他们看电影时导致的情绪唤起程度成正比，看了悲剧电影的人会变得更加愤怒，他们给实验助手打出了最低的分数。

怒上加怒

有一天我在商场目睹了一出常见的家庭剧，而兹尔曼的研究似乎可以解释其间发挥作用的心理机制。超市过道的尽头传来一位年轻妈妈努力克制的声音，她冲着她的儿子说了三个字："放、回、去！"

"我想要！"儿子在哀叫，紧紧抓着忍者神龟玩具盒不放。

"放回去！"妈妈怒气冲冲，提高了声音。

这时候，坐在妈妈购物车里的小宝宝嘴里吮的果冻条掉了出来，摔在地上，妈妈大叫道："够了！"暴怒之下，她打了小宝宝一巴掌，把大儿子手里的玩具抢过来，一把塞到最近的货架上，然后把他拦腰抱起，冲到过道尽头，购物车惊险地摇摇晃晃，小宝宝哭个不停，大儿子的脚悬空了，他抗议道："放我下来，放我下来。"

兹尔曼发现，当个体已经处于烦躁的状态时，就像那位妈妈一样，一旦被某种东西触发了情绪失控，不管是愤怒还是焦虑，情绪强度都会特别大。人在发怒时这种机制就会产生作用。兹尔曼把升级的愤怒视为"连续的激怒，每次激怒都会引发兴奋性反应，慢慢才会消散"。在此过程中，每次连续的激怒或觉知都会成为由杏仁核驱动的儿茶酚胺的迷你触发器，每一次都建立在前一次荷尔蒙动量的基础之上。第二波在第一波平息之前到来，随后第三波又席卷而来，一波接着一波，每一波追逐着前一波的尾巴，迅速提升了个体生理唤起的水平。在逐步累加的过程中，后来想法引发愤怒的强度要比最初想法引发的强度猛烈得多。怒火一重高过一重，情绪脑不断升温。最后由于不受理性约束，个体很容易怒火冲天。

在这种时候，人们不肯宽容，也没有办法晓之以理。他们满脑子都在想着报复和复仇，对可能导致的后果视而不见。兹尔曼认为，愤怒的人"无法用认知进行引导"，最后只能依靠最原始的反应，高水平的情绪兴奋"助长了力量和无坚不摧的幻象，容易引发攻击行为"。边缘系统的冲动占据了上风，人类残忍行为最原始的经验成为行动的指南。

愤怒镇静剂

兹尔曼通过对愤怒机制的分析认为，有两种主要的途径可以消除愤怒。一种是控制和质疑触发愤怒的想法，原因在于该想法是对确认和助长第一把怒火的交互作用的原始评估，也是对后来继续煽风点火的再次评估。时机很重要，在愤怒周期中，越早进行控制就越有效。事实上，缓和性信息如果在愤怒表达之前出现，就可以完全终止愤怒。

兹尔曼的另一个实验证实了懂得平息愤怒的重要性。在实验中，一位粗鲁的男实验助手（兹尔曼的研究助理）侮辱并激怒了正在进行骑自行车练习的受测者。后来受测者获得机会对粗鲁的实验助手实施报复（和前述实验一样，他们对实验助手给出差评，他们以为该评估结果将被用于判断实验助手是否胜任工作），他们的行为是出于报复的快感。不过在另一个版本的实验中，在受测者被激怒之后、实施报复之前，另外有个女实验助手跑了进来，她对那位挑衅的实验助手说大厅有电话找他。男助手离开时对女助手讽刺了一番，但女助手欣然面对，并在他走后向大家解释，男助手压力很大，他对即将到来的毕业答辩感到紧张。在这之后，生气的受测者本来有机会对男助手实施报复，但他们选择了不报复。相反，他们对他的困扰表示了同情。

缓和性的信息让个体对激发愤怒的事件进行再次评估。不过这种缓和具有特定的有效时机。兹尔曼发现，它对一般水平的愤怒可以发挥很大作用，但对高水平的暴怒就没有什么影响，原因在于他所说的“认知失能”（cognitive incapacitation）现象，也就是说，个体无法继续正常思考。如果人们处于极度愤怒的状态，只想着“实在太糟糕了！”或者用兹尔曼的话来说，“最粗俗的语言”，他们就会忽视缓和性信息。

冷静

在我13岁的时候，有一次我非常生气，离开了家，发誓再也不回来了。那是一个美妙的夏日，我沿着一条迷人的小路走了很远。渐渐地，周围的寂静和美丽使我冷静下来，几个小时以后，我懊悔地回家了，心里的不快烟消云散。从那以后，我一生气就尽可能这么做，我发现这是最好的疗法。

上述这段受测者的叙述见于1899年的研究，这是关于愤怒最早期的科学研究之一。[6] 这种方法至今仍是消除愤怒第二种途径的一种模式：身处不可能进一步引发愤怒的环境，等待肾上腺涌动逐渐消失，生理水平恢复平常。也就是说，在生气时摆脱对方。在冷静期，生气的人可以寻找其他分散注意力的事物，使逐步升级的敌对想法及时刹车。兹尔曼发现分散注意力是扭转情绪非常有效的方法，原因很简单，我们在高兴时很难保持愤怒。当然关键在于首先让生气的人冷静

下来，然后才有可能高兴起来。

兹尔曼对愤怒升级及平息途径的分析，可以解释黛安·泰斯关于人们日常消除愤怒方法的研究。消除愤怒的一个相当有效的方法是在冷静期独处。很大一部分男性的做法是驾车外出，研究者由此发现了开车可以让人停止愤怒（泰斯还告诉我，因此她开车更加小心）。另外一种更加安全的方法是散步，积极的运动同样有助于平息愤怒。深呼吸和肌肉放松等方法也有作用，这也许是因为这些活动改变了身体的生理水平，使身体从愤怒的高唤起水平转变为低唤起水平，也许还因为放松活动分散了个体对愤怒的注意力。积极的运动平息愤怒也是同样的道理，运动过程中身体处于高度活跃水平，运动停止后身体就恢复到低水平。

不过，假如生气的人在冷静期对触发愤怒的一连串想法一直耿耿于怀，冷静期就不会产生作用，这是因为每一个愤怒的想法本身就是火上浇油、使愤怒不断升级的微型触发器。分散注意力的作用在于阻止一连串的愤怒想法出现。泰斯在调查人们应对愤怒的方法后发现，分散注意力一般来说有助于平息愤怒，看电视、看电影、阅读书籍等活动可以阻止愤怒的想法最终演变为暴怒。泰斯还发现，放纵自己购物或吃东西等方法没有太大的效果，在购物中心闲逛或者吞下一块巧克力蛋糕的时候，实在是太容易继续保持愤怒的想法了。

除此之外，杜克大学精神病学家雷德福·威廉姆斯（Redford Williams）还发展了其他消除愤怒的方法，他致力于帮助充满敌意的人群控制自身的易怒倾向，这种人患心脏病的风险很大。[7] 他推荐的方法之一是运用自我意识在愤怒或敌意想法刚刚萌芽时就把它们遏制住，并且把它们写下来。一旦愤怒的想法通过这种方法得到控制，个体就可以对它们进行质疑和再次评估，不过兹尔曼发现，这种方法在愤怒升级为暴怒之前比较有效。

宣泄谬论

有一次我在纽约市坐出租车，一位横穿马路的年轻人挡在出租车前面，等待前方车流过去。出租车司机急于发动汽车，鸣笛示意年轻人不要挡道。年轻人回敬的是怒目而视以及一个下流的手势。

出租车司机嚷道：“不要挡路！”同时踩下了出租车的油门和刹车，汽车发出吓人的声响。面对人身威胁，年轻人脸色阴沉地移到一边，刚好能让出租车过去，然后在出租车慢慢融入车流时用拳头猛击出租车。出租车司机对那个年轻人发出一连串的咒骂声。

出租车继续向前开，司机脸上的表情仍然非常愤怒，他告诉我："你不能受这气，你要骂回去——至少你会好受些！"

心理宣泄，即把愤怒发泄出来，有时被认为是处理愤怒的方法。流行的理论认为，"这会让你好受些"。不过兹尔曼的研究发现心理宣泄没有效果。有关的研究始于20世纪50年代，当时的心理学家开始通过实验测试心理宣泄的效果，经过一次又一次的实验，他们发现让愤怒得到宣泄对平息愤怒几乎没有任何作用（当然，由于愤怒的诱惑本质，宣泄可以使人感到安全）。[8] 宣泄怒火在一些特定的条件下也许能起作用，比如直接对引起愤怒的目标当事人进行宣泄，宣泄的时候保持克制，或者宣泄对他人造成"恰当的伤害"，改变其恶劣行径，而且不引发报复。不过由于愤怒的煽动性，做起来要比说起来难得多。[9]

泰斯发现，宣泄愤怒是平息怒火最糟糕的方法之一。愤怒的爆发通常会唤起情绪脑，使人感到更加愤怒，而不是减轻愤怒。泰斯发现，人们对触发他们怒火的人大肆发泄的时候，愤怒的连锁反应延长而不是终止了愤怒的情绪。更加有效的方式是首先冷静下来，然后用更有建设性或自信的口吻，与对方面对面地解决争端。有一次我听到佛教大师邱阳·创巴仁波切在回答怎样才能最好地处理愤怒时这样说："不要压制，但也不要放纵。"

舒缓焦虑：我在担忧什么？

噢，不！消声器听起来不对劲……我要拿到修理店去？……这费用我可负担不了……我必须从杰米的大学基金里面拿钱……我承担不了他的学费怎么办？……上周学校通报的成绩很差……他成绩下降，上不了大学怎么办？……消声器听起来不对劲……

这种就是围绕着无聊的情节剧不停打转的忧虑心理，一会儿担心这个，一会儿担心那个，最后又回到最初的担忧。忧虑是所有焦虑的核心。上述案例来自宾夕法尼亚州立大学心理学家莉莎白·勒默尔（Lizabeth Roemer）和托马斯·博尔科韦茨（Thomas Borkovec）关于忧虑的研究，他们把忧虑从神经质的艺术提升到科学领域。[10] 当然，如果忧虑有作用就不会成为问题，对一个问题反复琢磨，进行建设性的反思，看起来可能像忧虑，但会产生解决方法。事实上，忧虑的基础是对潜在危险的警惕，这在进化过程中无疑具有生死攸关的意义。恐惧激发了情绪脑，由此导致的焦虑有一部分把注意力集中到当前的威胁上，迫使大脑思索如何进行处理，并暂时忽略其他事情。从这个意义上说，忧虑是对可能发生的坏事及其应对策略的一种预演，忧虑的目的是在危险出现之前进行预期，针对生存危机想出积极的应对措施。

问题在于慢性、反复的忧虑，这种忧虑循环往复，而且永远无法得出积极的解决方案。关于慢性忧虑的研究表明，慢性忧虑具有轻度情绪失控的所有特征：忧虑似乎没有任何由来，而且无法控制，并引发持续的焦虑感，理智无法推倒忧虑的城墙，忧虑者对其所忧虑的事物抱着一成不变的看法。如果同一个忧虑循环不断强化和持续，就会导致全面的神经失控，产生焦虑障碍，比如病态性恐惧、妄想症、强迫症、惊恐发作等。在不同的焦虑障碍中，焦虑表现出不同的特点，比如在病态性恐惧中，焦虑集中于可怕的处境；在妄想症中，焦虑表现为防止某些可怕的灾难事件；在惊恐发作中，焦虑集中于害怕死亡或者受到潜在的袭击。

所有症状的共同特征是忧虑失控。举个例子，一位接受妄想–强迫障碍治疗的妇女，她在醒着的大部分时间里必须实施一系列的“仪式”：每天洗几次澡，每次45分钟；每天洗手20多次，每次5分钟。她在就座之前必须用酒精对椅子消毒，她也不会触碰孩子或者其他动物——她认为“太脏了”。这些强迫症状的根源是她对细菌的病态恐惧，她一直担心如果她不进行清洁或消毒，就会得病和死亡。[11]

一位被诊断为“一般性焦虑障碍”（持续忧虑的精神病学术用语）的妇女，在治疗师要求大声讲述忧虑一分钟时这样回答：

我也许做得不对。这太假了，不是真实东西的象征，我们必须得到真实的东西……如果我们得不到真实的东西，我就不会痊愈。假如我不会痊愈，我就永远不会快乐。[12]

这段描述生动地反映了何为关于忧虑的忧虑，患者根据要求进行一分钟的忧虑陈述，在短短数秒钟之内，忧虑就升级为一生的大灾难：“我永远不会快乐。”忧虑通常会遵循这种路径，自我陈述从一个忧虑跳到另一个忧虑，而且常常会演变成大灾大难，想象可怕的悲剧即将发生。忧虑基本上是由大脑的听觉神经而不是视觉神经表达出来的，也就是说，用言语而不是用影像表达出来，这一事实对控制忧虑很有意义。

博尔科韦茨及其研究伙伴在试图研究失眠症疗法时开始了对忧虑本质的研究。其他研究者认为，焦虑有两种表现形式：一种是认知层面的，或者说忧虑的想法；另一种是肉体层面的，即焦虑的生理症状，比如流汗、心跳加速或肌肉紧张等。博尔科韦茨发现，失眠症患者的主要困扰不是身体唤起，事实上，使他们失眠的是令人烦扰的想法。失眠症患者是慢性忧虑者，不管多么犯困，他们也无法停止忧虑。帮助他们入睡的一个可行方法是让他们摆脱忧虑的情绪，把注意力集中于通过放松方法产生的身体感觉。简而言之，转移注意力就可以停止

焦虑。

然而，大部分忧虑者似乎做不到这一点。博尔科韦茨认为原因在于来自忧虑的部分补偿作用把忧虑习惯高度强化了。忧虑似乎也有积极的一面：忧虑是应对潜在威胁和危险的途径。如果奏效，忧虑的作用在于对危险进行预演，并思考应对方法。可惜忧虑并不能很好地发挥这种作用。忧虑，特别是慢性忧虑通常不会带来新的解决方法和看待问题的新角度。相反，忧虑者通常只是反复地琢磨危险本身，沉浸于与危险有关的恐惧之中，这种想法一成不变。慢性忧虑者忧虑的事情很多，但大部分基本上不可能发生，他们把常人根本注意不到的危险强加到自己的生活中。

不过有慢性忧虑者告诉博尔科韦茨，忧虑对他们有用，他们的忧虑会自我保持下去，忧心忡忡的想法无限循环。忧虑怎么会导致精神上瘾呢？博尔科韦茨指出，奇怪的是，忧虑习惯能够起到和迷信一样的心理强化作用。由于人们所担心的大部分事情实际上发生的概率非常小——比如爱人死于飞机失事、破产等，因此至少对于原始的边缘脑，忧虑带有些许神秘的色彩。忧虑就像一道可以驱赶预期邪恶的护身符，如果一直念念有词就可以防止危险发生，因此在心理层面受到欢迎。

忧虑的作用

她因为出版社的工作从美国中西部搬到了洛杉矶。但不久之后那家出版社被收购，她失去了工作。她转而做自由撰稿人，这是一份不稳定的工作。她发现自己不是为工作忙得焦头烂额，就是没有足够的钱支付房租。她常常要把时间花在接听各种电话上，而且第一次失去了医疗保险。没有保险尤其让人烦恼，她开始为自己的健康担忧，每次头痛都怀疑是脑子长了肿瘤的信号。无论她开车到哪里，总会想象自己出车祸。她常常长时间迷失于忧虑的幻想，不能自拔。不过她又说，她觉得自己好像对忧虑上了瘾。

博尔科韦茨由此发现了忧虑另一个出人意料的好处。当人们沉湎于各种担忧的想法时，他们似乎没有留意到由忧虑引起的焦虑的主观感受，比如心跳加快、冒汗、颤抖等。随着忧虑的持续，部分焦虑似乎被压制了，起码从心率来看是这样。这个过程大概是这样的：忧虑者注意到某样东西，引发了对潜在威胁或危险的想象，这种想象中的灾难反过来激发了轻微的焦虑情绪。忧虑者陷入绵绵不绝的困扰想法，每一种想法总会引发另一种担忧；忧虑者的注意力持续被“忧虑号”思想列车裹挟而去，对于忧虑想法的关注使他们忽略了对灾难的原始想象——本来正是这种想象引发了焦虑。博尔科韦茨发现，想象对生理

焦虑的触发作用比思想要强烈得多，因此忧虑者沉浸于忧虑的想法可以排斥对灾难的想象，从而部分缓解焦虑的感受。也就是说，忧虑唤起了焦虑，但在中途也缓解了焦虑，与此同时，忧虑在某种程度上加深了。

不过，如果慢性忧虑表现为刻板僵化的想法，而不是实际解决问题的创造性突破，同样也会产生适得其反的效果。思想僵化不仅体现为忧虑的内容，实际上这种忧虑纯粹是或多或少、简单重复的同一种想法。在神经学层面，似乎也可以观察到皮层僵化，即情绪脑失去了对不断变化的环境做出弹性回应的能力。简而言之，慢性忧虑只在某些方面起到一定的作用，对于更加重要的其他方面却不起作用，它可以减缓焦虑，但永远也解决不了问题。

慢性忧虑者无法做到的一件事情是遵循别人最常说的忠告："不要担心"（或者更糟糕的是"别担心，高兴点"）。由于慢性忧虑只是杏仁核低层次的发作，它们往往不受约束。慢性忧虑的本质是一旦它在大脑中生根发芽，就很难斩草除根。不过博尔科韦茨通过大量实验发现，一些简单的步骤可以帮助慢性忧虑者控制忧虑的习惯。

第一步是自我意识，尽可能在忧虑情绪刚出现时就把它控制住，最理想的时机是在灾难的想象触发"忧虑–焦虑循环"的同时或者紧随其后。博尔科韦茨用这个方法来指导忧虑者，首先教他们监控焦虑的线索，尤其要学会识别引发忧虑的情景，或者最初引发忧虑的念头或想象，以及伴随焦虑出现的身体感觉。通过练习，人们可以尽早在焦虑循环的开始阶段识别忧虑。人们还可以学习放松方法，在意识到忧虑产生后加以运用，并且每天都进行练习，以便在需要的时候派上用场。

不过放松方法本身是不够的。忧虑者还需要积极主动地质疑忧虑的想法，如果做不到这一点，忧虑循环还是会卷土重来。因此，第二步就要对这些想法采取批判的立场：可怕的事情真的有可能发生吗？肯定只有一种办法甚至没有办法阻止事情的发生吗？可以采取哪些建设性的措施？一直忧心忡忡真的有用吗？

警觉与合理怀疑主义的共同作用，也许可以对引发低级焦虑的神经激活起到急刹车的作用。主动产生这种想法可以使神经回路做好充分的准备，抑制边缘系统忧虑情绪的驱动；与此同时，积极放松身心，防止情绪脑向全身传递焦虑的信号。

博尔科韦茨指出，这些方法相当于筑起了一道与忧虑不兼容的心理活动的屏障。假如任由忧虑一再重复、不受质疑，忧虑就会产生劝服的

力量。想出一系列同样有道理的论点，质疑忧虑的想法，可以防止忧虑的想法被个体信以为真。即使是忧虑严重到需要接受精神病学诊疗的人，也可以通过这种方法改变忧虑的习惯。

另一方面，对于过度忧虑并发展成病态性恐惧、妄想–强迫障碍或者恐慌障碍的人，求助医学打破焦虑循环是明智之举——这其实也是一种自我意识的信号。当然，为了降低药物治疗停止后焦虑障碍复发的可能性，还需要通过治疗对情绪神经回路进行二度训练。[13]

管理忧郁

悲伤通常是人们想尽力摆脱的一种情绪。黛安·泰斯发现，人们逃避忧伤的方法五花八门。当然，不是所有的悲伤都应该逃避，忧郁和其他类型的情绪一样，有其内在的好处。由损失所导致的悲伤具有某种好处：悲伤会降低我们对娱乐和休闲的兴趣，使我们把注意力集中于损失，并削弱开始新尝试的能量——至少暂时如此。简而言之，悲伤相当于碌碌人生中的一种反省性撤退，让我们暂时停止追求，哀悼损失，认真思考其中的意义，最后进行生理调节并展开新的计划，让生活继续下去。

损失有一定的好处，完全的抑郁则没有。威廉·斯泰隆传神地描述了“这种疾病的很多可怕表现”，包括自我憎恶、无用感、“阴郁无趣”——“阴沉沉蜂拥而来包围全身，感到害怕、疏离，最重要的是令人窒息的焦虑”。[14] 理性层面的表现是“疑惑、无法集中精神以及记忆力下降”，而在后期，他的心理“被反常的扭曲占据”，“感觉我的思想过程卷入了难以名状的毒潮，而这股毒潮淹没了人生的一切欢乐”。生理层面的表现是失眠，冷漠得像行尸走肉，“感觉麻木、衰弱，尤其是莫名其妙的虚弱”，伴随着“躁动不安”。然后是失去快感，“就像其他所有感觉一样，食物变得味同嚼蜡”。最后是希望的消失，“绵绵不绝的恐惧”令人绝望，真实得如同身体的疼痛，这疼痛如此难以忍受，自杀似乎是唯一的出路。

在严重抑郁状态下，生活陷于瘫痪，不会出现新的开始。抑郁的种种症状显示了被束缚的人生。对斯泰隆来说，药物或者治疗不能起到任何作用，唯有时间的流逝和医院的庇护能够最终消除绝望。不过对于大部分人，尤其是症状没有那么严重的人，精神疗法可以起到作用，药物也可以奏效——百忧解是当下流行的抗抑郁药物，除此之外还有十多种化学药物可以起到缓解作用，尤其是对于严重抑郁。

我在这里关注的重点是更加常见的悲伤，其上限严格来说是“临床症状不明显的抑郁”，也就是说一般的忧郁。人们可以自行应对这种绝

望，前提是内心的恢复能力够强大。可惜的是，人们经常运用的一些策略效果可能适得其反，使人感觉比以前更加糟糕。其中一种策略是独处，人们在情绪低落时往往如此。然而，这种方法在很多时候反而增添了悲伤的孤独感和疏离感。这可以部分解释泰斯的发现——战胜抑郁最流行的方法是社会交往，比如外出就餐、打球或看电影等，总之是和朋友或家人一起从事某项活动。如果社交的净效应可使个体摆脱悲伤心理，那么这种方法就行得通。不过，如果个体在社交场合仍然对不快的事情念念不忘，社交反而会延长他的悲伤情绪。

事实上，决定抑郁情绪持续或者消除的主要因素之一是沉思的程度。对抑郁的忧虑似乎会使我们的抑郁更加严重，持续时间更长。对于抑郁，忧虑表现为多种形式，它们全都关注抑郁本身的某些方面，比如我们感觉多么厌倦，我们多么无力或缺少激励，或者我们的成果多么可怜。这种反思通常不会带来任何可以解决问题的具体行动。研究抑郁者沉思行为的斯坦福大学心理学家苏珊·诺伦–霍克西玛（Susan Nolen-Hoeksma）指出，其他常见的忧虑包括“孤立自己，并想到自己的感觉有多么糟糕，担心配偶可能因为你的抑郁而抛弃你，以及困惑自己今晚是不是会再次失眠”。[15]

抑郁者有时会为沉思行为寻找借口，表示他们在试图“更好地理解自身”，但实际上，他们只是沉湎于悲伤的感觉，而没有采取任何可以实际化解悲伤的措施。因此，在治疗中深刻反思抑郁的成因，如果能够由此获得认识或行动，从而改变抑郁的诱发条件，将会产生极佳的效果，但是被动沉湎于悲伤只会让事情更加糟糕。

沉思还会造成更令人抑郁的状况，从而使个体抑郁的程度增强。诺伦–霍克西玛以一个女推销员为例进行说明。该推销员陷入了抑郁，整日为此担心，以致没有时间进行重要的业务拜访。她的销售业绩因此下降了，她感到自己一无是处，这更加重了她的抑郁。不过，假如她以尽量分散注意力的方式来对待抑郁，她也许会尽情投入业务拜访，使自己摆脱抑郁的情绪。这样她的销售业绩就不太可能下滑，完成销售任务的经历也许会让她树立自信心，在一定程度上减缓抑郁。

诺伦–霍克西玛发现，相对于男性，女性在抑郁时更加容易陷入沉思。她认为，这至少可以部分解释为什么被诊断为抑郁的女性数量是男性的两倍。当然还有其他因素在发挥作用，比如女性更加容易向他人诉说自己的抑郁，或者生活中有更多让人郁闷的事情发生。而男性很可能用酒精来掩饰自己的抑郁，酗酒的男性数量大约是女性的两倍。

一些研究发现，旨在改变这种思维模式的认知疗法在治疗轻度临床抑

郁方面能够起到与药物同等的效用，而在预防轻度抑郁再次发作方面的效果要优于药物。对抗轻度抑郁有两种特别有效的方法。[16] 一是学会质疑沉思的核心想法，探究这些想法的合理性，并得出更加积极的替代想法；二是有意识地安排愉快的、转移注意力的活动。

转移注意力能够发挥作用的一个原因是抑郁的想法往往不请自来，悄悄潜入个体的心理。尽管抑郁者试图压抑自己的抑郁想法，但他们没有更好的替代想法。一旦抑郁的思绪开始出现，它就会对一连串的联想产生强大的磁力。举个例子，抑郁者在还原被打乱的句子时通常会组合出消极的信息（“未来一片黯淡”），而不是乐观的信息（“未来一片光明”）。[17]

抑郁自我保持的倾向甚至会让人们所选择的消遣方式黯然失色。研究者向抑郁者提供了一系列愉快或沉闷的方式，使其不再想着悲伤的事情，结果抑郁者大多选择了忧伤的活动。这个研究是得克萨斯大学心理学家理查德·温斯拉夫（Richard Wenzlaff）发起的，他发现抑郁者需要通过特别的努力才能把注意力转移到令人愉快的事物上，而且还要注意，不要选择诸如催泪电影、悲情小说等会让情绪再次低落的东西。

情绪提振法

想象在一个大雾天气里，你在一条不熟悉的又陡又弯的路上开车。突然一辆车在你前面几英尺的地方从另一条车道冲出来，距离太近，你无法及时停车。你猛踩刹车，但车还是擦到了那辆车的侧面。就在玻璃破碎、金属拧成一团、火花四溅之前，你看到那辆车上坐满了孩子，那是一辆幼儿园的班车。碰撞之后的突然沉默被一片哭喊声打破了。你奋力跑向那辆车，看到一个个孩子一动不动地躺着。你对悲剧的发生感到万分的懊悔和悲伤。

在温斯拉夫的实验中，他用这个揪心的故事扰乱受测者的情绪。然后，要求受测者尽量不去想这一幕悲剧，并在9分钟之内把自己的思绪记录下来。每当痛苦的场景呈现在脑海中，他们就会记录下来。随着时间的推移，大部分人越来越少回想起悲伤的场景，但容易抑郁的受测者的回想次数会随着时间的推移呈现出显著的上升趋势，他们甚至会在想其他事情的时候间接想起该场景。

此外，抑郁倾向的受测者还会用其他令人困扰的想法来分散注意力。温斯拉夫告诉我：“思想不仅通过内容，还通过情绪与心理发生联系。人们在情绪低落时，更容易产生一系列消极情绪。容易抑郁的人往往会在这些思想之间建立很强的联系，因此某种负面情绪一旦触

发，就很难压制负面想法。具有讽刺意味的是，抑郁者似乎喜欢用一个抑郁想法摆脱另一个抑郁想法，而这只会激发更加消极的情绪。”

有理论认为，哭泣也许是降低产生忧伤的大脑化学物质水平的自然方式。哭泣有时候可以终止悲伤，但也会让人一直对绝望的理由念念不忘。所谓“哭也有好处”的想法是错的，哭泣使人们越来越陷入沉思，只会延长悲伤的感觉。转移注意力可以打破持续悲伤的想法。有一种主流理论认为，电休克疗法对最严重的抑郁症有效的原因在于该疗法导致个体失去了短期记忆——病人忘记了伤心的理由是什么，因此感觉好多了。悲伤的种类五花八门，黛安·泰斯发现，为了摆脱悲伤，很多人会从事阅读、看电视和电影、玩电脑游戏和智力游戏、睡觉和做白日梦（比如计划一次奇妙的旅程）等转移注意力的活动。在温斯拉夫看来，转移注意力最有效的活动莫过于能够转变情绪的活动，比如激烈的体育赛事、滑稽的电影以及鼓舞人心的图书。（注意：有些转移注意力的活动反而会延长悲伤。关于过度看电视人群的研究表明，这些人在看完电视之后通常会比看电视之前更加郁闷！）

泰斯发现，有氧运动是摆脱轻度抑郁以及其他消极情绪最有效的方法之一。不过要注意的是，运动提振情绪的方法对很少外出活动的人最为有效。对于平常喜欢运动的人，运动改变情绪的作用在他们开始形成运动习惯时最明显，事实上，他们在停止外出运动时会感到不快。运动有效的原因在于它可以改变情绪激发的生理状态，抑郁是一种低度唤起的状态，而有氧运动能使身体高度唤起。同样的道理，放松活动可以使身体处于低唤起状态，因此对于高度唤起的焦虑效果很好，但它摆脱抑郁的效果就不那么明显了。每种方法都是为了打破抑郁或焦虑的循环，它们产生效果的原因在于改变大脑的活跃水平，阻止大脑活动与此前控制大脑的情绪状态产生呼应。

通过享受或感官愉悦使自己高兴起来是消除抑郁的另一种流行方法。人们在低落时舒缓情绪的常见方法有洗热水澡、吃喜爱的食物、听音乐或做爱等。给自己买礼物或者大吃一顿，这种摆脱坏心情的做法在女性当中尤其流行，购物甚至在商场只逛不买也可以。泰斯对大学生的研究发现，把吃东西作为缓解悲伤的方法的女性数量是男性的3倍；另一方面，情绪低落时借助酒精或毒品的男性数量则是女性的5倍。用过量进食或酗酒的方式缓解悲伤情绪效果很容易适得其反——吃得太多会使人后悔，而酒精是中枢神经的抑制剂，只会令抑郁更加严重。

泰斯认为，改变情绪更为有效的方法是取得小小的胜利或获得简单的成功，比如把堆积已久的家务活儿做完或完成其他有待解决的任务。同样的道理，提升自我形象也能让人快乐起来，即便是外表的改变也

可以发挥作用，比如穿衣打扮或者化妆。

除了治疗之外，对抗抑郁最有效的一种方法是从不同的角度看待问题，又称“认知重建”（cognitive reframing）。一段感情关系结束了，自然令人感伤，如果产生类似“我会永远孤单下去”这种顾影自怜的想法，肯定会加深绝望的感觉。不过，回过头来想一想，这段感情并没有那么美好，你和恋人也有格格不入的地方——也就是说，用不同的眼光看待感情的结束，以更加积极的态度坦然面对，这就是缓解悲伤的方法。同样的道理，癌症患者如果能够想到其他患者的情形更加糟糕（“我也不是太糟糕，起码我还可以走路”），那么不管他们自身的情况有多么严重，情绪都会比较高昂；而那些把自己和健康人相比的患者则最为抑郁。[18] 这种“比下有余”的想法，对情绪的提振作用非常令人吃惊，突然之间，那些令人沮丧的东西看起来也没有那么糟糕。

另外一种提振情绪的有效方法是帮助有需要的人。抑郁起源于对自身的沉思和关注，因此，如果我们对他人的痛苦感同身受，对他人伸出援助之手，将会使我们摆脱对自身的痴迷。泰斯的研究发现，投身于志愿者工作，比如辅导童子军、充当大哥哥、给无家可归者送食物等，是改变情绪最有效的方法，同时也是最罕见的方法之一。

最后，有些人还可以求助于超然的力量，从悲伤情绪中解脱出来。泰斯告诉我：“如果你对宗教很虔诚，不妨进行祈祷。祈祷适用于缓解所有情绪，对抑郁尤其有效。”

压抑者：积极的否定

“他踢了室友的腹部……”这是句子的开头部分，结束部分是“其实他只不过想开灯”。

尽管有点难以置信，把攻击行为转化为无心之失，这种转换起源于体内的压抑。造句者是一位大学生，他自愿参与压抑者研究，压抑者即习惯并自动阻止自身意识受到情绪干扰的人。在造句实验中，这名学生被要求以“他踢了室友的腹部……”为开头，完成句子的后半部分。其他测试显示，这种心理回避的行为反映了受测者整体的生活模式，即压抑大多数的不安。[19] 研究者最初认为压抑者是无法感知情绪的体现——也许是“述情障碍”的近亲，但最新的理论认为这种人擅长调节情绪。他们似乎擅长缓冲消极情绪，他们看起来甚至没有意识到消极的一面。研究者通常把这种人称为“压抑者”，也许把他们称为“镇定者”更确切一些。

华盛顿天主教大学心理学家丹尼尔·温伯格（Daniel Weinberger）是这项研究的主要参与者。该研究表明，压抑者尽管看起来冷静沉着，但他们有时候会不知不觉地出现生理波动。在造句实验中，研究者对受测者的生理唤起水平进行监控。压抑者表面的平静掩饰了体内的兴奋，在遇到暴力室友之类的句子时，他们表现出了焦虑的全部迹象，比如心跳加快、流汗、血压升高等。但是在被问到时，他们表示感到很平静。

愤怒、焦虑等情绪的持续压抑并不罕见。根据温伯格的研究，6个人当中就有一个呈现出这种特征。从理论上讲，儿童学会处变不惊的方式有很多。其中一种是困境之中的自保策略，比如儿童的父母是酗酒者。另外，有些儿童的父母本身就是压抑者，他们树立了面对困扰情绪保持乐观或沉着的榜样，或者说这种父母把压抑的个性遗传给了孩子。压抑者进入成年期后，在压力之下他们变得冷静沉着，不过研究者迄今还不清楚这种模式是如何形成的。

问题是，这些人实际上有多么镇定和冷静。他们真的意识不到情绪不安的身体信号，还是在故作冷静？温伯格的早期合作伙伴、威斯康星大学心理学家理查德·戴维森（Richard Davidson）通过一项巧妙的研究找到了答案。戴维森向“镇定者”提供一些词语，让他们进行随意联想。大部分词语是中性的，有少数几个词语包含敌对或者性的意味，结果发现几乎所有人都会对此感到焦虑不安。受测者的身体反应显示，他们对这些别有意味的词语出现了困扰的生理信号，尽管他们试图对引起不安的词语进行净化处理，把它们与比较纯洁的词语联系起来。比如当看到“仇恨”这个词语时，他们可能会联想到“爱”。

对于右利手的人，处理消极情绪的关键中枢位于右半脑，而主管语言的中枢位于左半脑。戴维森的研究正是利用了这一点。一旦个体的右半脑识别出令人不安的词语，它就会通过位于大脑两个半球纵裂底部的胼胝体，把信息传递到语言中枢，语言中枢作为回应辨认出该词语。戴维森借助精心设计的透镜，使词语只落在受测者的半边视觉区域。由于视觉系统神经绊网的作用，如果向视觉区域的左半边展示词语，对不安极其敏感的右半脑就会首先识别出来。如果向视觉区域的右半边展示词语，它就不会被理解成不安的信号，而是直接传到左半脑。

如果词语被传递到右半脑，镇定者就需要一个时间差来做出反应——不过只有在词语包含不安意味的情况下才会出现这种现象。他们对中性词语的联想不会存在时间差，只有在词语传递到右半脑而不是左半脑的情况下才会出现时间差。简而言之，他们的镇定似乎是由于某种神经机制在起作用，神经机制延缓或干扰了不安信息的传输。也就是

说，他们对不安情绪的无意识并不是假装的，而是他们的大脑把这种信息屏蔽了。说得更准确些，由于左前额叶的作用，愉快的感觉覆盖了不安的感觉。戴维森在测量受测者前额叶活动水平时意外发现，前额叶对“愉快中枢”左半脑的活跃度具有决定性的作用，而对消极情绪中枢右半脑的影响则没有那么明显。

戴维森告诉我，这种人“凡事总是朝好的方向想，乐观向上”，“他们否认受到压力的困扰，而且在坐着休息并联想到积极感觉的时候，出现了左额叶激活的模式。这种大脑的激活也许是他们自我感觉良好的关键，尽管他们基础的生理唤起看起来很紧张”。戴维森认为，大脑激活，即用积极的态度应对令人困扰的现实需要能量。生理水平的不断唤起也许是由于神经回路需要持续努力以保持积极的感受，或者压抑甚至阻止消极的感受。

总之，镇定是一种乐观的否定和积极的分离，而且很可能是在创伤后应激障碍引发的严重分离状态下，神经机制发生作用的一种信号。戴维森指出，在单纯涉及镇定的情况下，“这似乎是情绪自我调节的一种成功策略”，不过要以牺牲自我意识为代价，而且代价几何尚属未知。

[1] For details on the ratio of positive to negative feelings and well-being, see Ed Diener and Randy J. Larsen, “The Experience of Emotional Well-Being,” in Michael Lewis and Jeannette Haviland, eds., *Handbook of Emotions* (New York:Guilford Press, 1993).

[2] I interviewed Diane Tice about her research on how well people shake off bad moods in December 1992. She published her findings on anger in a chapter she wrote with her husband, Roy Baumeister, in Daniel Wegner and James Pennebaker, eds., *Handbook of Mental Control v. 5* (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1993).

[3] Bill collectors: also described in Arlie Hochschild, *The Managed Heart* (NewYork: Free Press, 1980).

[4] The case against anger, and for self-control, is based largely on Diane Tice and Roy F. Baumeister, “Controlling Anger: Self-Induced Emotion Change,” in Wegner and Pennebaker, *Handbook of Mental Control.* But see also Carol Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion* (New York: Touchstone, 1989).

[5] The research on rage is described in Dolf Zillmann, “Mental Control ofAngry Aggression,” in Wegner and Pennebaker, *Handbook of Mental Control* .

[6] The soothing walk: quoted in Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion* , p. 135.

[7] Redford Williams’s strategies for controlling hostility are detailed in RedfordWilliams and Virginia Williams, *Anger Kills* (New York: Times Books, 1993).

[8] Venting anger does not dispel it: see, for example, S. K. Mallick and B. R.McCandless, “A Study of Catharsis Aggression,” *Journal of Personality andSocial Psychology* 4 (1966). For a summary of this research, see Tavris, *Anger:The Misunderstood Emotion* .

[9] When lashing out in anger is effective: Tavris,Anger: *The Misunderstood Emotion* .

[10] The work of worrying: Lizabeth Roemer and Thomas Borkovec, “Worry:Unwanted Cognitive Activity That Controls Unwanted Somatic Experience,” in Wegner and Pennebaker, *Handbook of Mental Control* .

[11] Fear of germs: David Riggs and Edna Foa, “Obsessive-Compulsive Disorder,” in David Barlow, ed., *Clinical Handbook of Psychological Disorders* (New York: Guilford Press, 1993).

[12] The worried patient was quoted in Roemer and Borkovec, “Worry,” p. 221.

[13] Therapies for anxiety disorder: see, for example, David H. Barlow, ed., *Clinical Handbook of Psychological Disorders* (New York: Guilford Press, 1993).

[14] Styron’s depression: William Styron *,Darkness Visible: A Memoir of Madness* (New York: Random House, 1990).

[15] The worries of the depressed are reported in Susan Nolen-Hoeksma, “SexDifferences in Control of Depression,” in Wegner and Pennebaker, *Handbook of Mental Control* ,p. 307.

[16] Therapy for depression: K. S. Dobson, “A Meta-analysis of the Efficacyof Cognitive Therapy for Depression,” *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 57 (1989).

[17] The study of depressed people’s thought patterns is reported in RichardWenzlaff, “The Mental Control of Depression,” in Wegner and Pennebaker, *Handbook of Mental Control* .

[18] Shelley Taylor et al., “Maintaining Positive Illusions in the Face of NegativeInformation,”J *ournal of Clinical and Social Psychology* 8 (1989).

[19] The repressing college student is from Daniel A. Weinberger, “The Construct Validity of the Repressive Coping Style,” in J. L. Singer, ed., *Repression and Dissociation* (Chicago: University of Chicago Press, 1990).Weinberger, who developed the concept of repressors in early studies with Gary F.Schwartz and Richard Davidson, has become the leading researcher on the topic.

第六章　主导性向 [33]

曾经有一次我被吓傻了。那是在大学一年级的微积分考试中，我没有好好学习过这门功课。在那个春日的早晨，我来到教室，好像末日即将降临，心情格外沉重不安。我在那个教室上过很多次课。但是在那个早晨，我透过窗户看不到教室里面的任何东西，甚至看不到教室。我的眼睛只盯着跟前的一块地板，找了一个靠门的位子坐下。我打开蓝色封面的试卷簿，耳边响起心脏“怦怦”狂跳的声音，胸口一阵阵紧张。

我快速地浏览了一遍试题。毫无希望。我盯着试卷足足看了一个小时，想象即将承受的可怕后果。这种想法萦绕在我的脑海，挥之不去，恐惧和颤抖紧紧缠绕着我。我一动不动地坐着，就像中了毒箭的动物在奔跑途中突然僵住了。最让人震惊的是，在那个可怕的时刻，我的大脑一片空白。在那一个小时里，我没有尝试着答题，也没有做白日梦，只是被吓傻了，一心等待痛苦的折磨结束。 [1]

这段由恐惧引发的痛苦折磨是我的亲身经历。时至今日，它对我来说仍然是困扰情绪破坏心智最有说服力的证据。现在我认为，这段痛苦经历很有可能是情绪脑压倒思考脑，甚至导致思考脑瘫痪的证明。

教师们对情绪不安干扰心理状况的严重程度并不陌生。焦虑、愤怒或者抑郁的学生无法学习，处于这些情绪状态的人无法有效地接收或处理信息。我们从第五章了解到，强烈的消极情绪使个体过于关注自身，妨碍个体把注意力转移到其他事物。事实上，情绪病态化的表现之一是情绪的侵扰性很强，可以压制其他一切思想，并持续妨碍对当

前其他任务的关注。正在经历离婚痛苦的人，或者父母在闹离婚的儿童，他们的思想无法长期集中于相对不那么重要的日常工作或者学习。对于临床诊断为抑郁的患者，自怨自艾、绝望感及无助感压倒了其他一切想法。

如果情绪破坏了注意力的集中，被认知科学家称为“工作记忆”的心理能力——对与当前任务相关的所有信息的记忆能力——就会随之瓦解。消耗工作记忆的因素可能平淡无奇，如电话号码的数字组合，也可能复杂精巧，如小说家构思的故事情节。工作记忆在心理世界发挥着重要的执行功能，使其他智力活动成为可能，比如表述一个句子或辨析高深的逻辑命题。[2] 前额叶皮层执行工作记忆的功能，别忘了，前额叶皮层还是感受和情绪交会之处。[3] 如果在前额叶皮层会合的边缘系统神经回路受到困扰情绪的束缚，后果之一是影响工作记忆的有效性——我们无法保持思路清晰，就像我在可怕的微积分考试中所经历的那样。

另一方面，我们来看看积极动机的作用，比如热情和自信等情绪对于提高成绩的引导作用。对奥林匹克运动员、世界级音乐家以及国际象棋大师的研究发现，他们共同的特质是鼓励自己不断坚持常规训练的能力。[4] 成为世界级选手所需要达到的水平在不断地提高，如今严格的常规训练越来越多地要从童年开始。在1992年奥运会上，年仅12岁的中国跳水运动员所投入的全部训练时间，相当于美国20岁出头的跳水运动员的训练时间——中国的跳水运动员从4岁就开始接受严格的训练。同样，20世纪最出色的小提琴家在5岁左右就开始学习乐器；国际象棋世界冠军开始学习下棋的平均年龄是7岁，而那些只在国内赛事中获得名次的人，开始下棋的平均年龄是10岁。提前起跑意味着终生领先，柏林顶级音乐学院最拔尖的小提琴学生虽然才20岁出头，但他们累计的练习时间已经超过一万个小时，而处于第二梯队的学生平均的练习时间只有7500个小时。

一群能力大体相当的人，其中有些人从激烈的竞争中脱颖而出，处于最拔尖的水平，关键在于他们很早就开始年复一年地进行艰苦的常规训练。坚韧不拔的毅力来源于情绪特质——面对挫折满腔热情，持之以恒，这比其他任何东西都重要。

抛开其他内在能力不谈，激励对人生成功的促进作用突出体现为美国亚裔学生在学校和职业领域的出色表现。通过全面的考察，有证据表明美国亚裔儿童的平均智商要比美国白人儿童高2—3分。[5] 根据职业划分，比如在法律和医学领域，亚裔美国人的智商还要高得多，其中日裔美国人的平均智商为110，而华裔美国人的平均智商为120。[6] 原因很可能在于，亚裔儿童在进入学校之初就比白人儿童用功。斯

坦福大学社会学家桑福德·多恩布什（Sanford Dorenbusch）研究了一万多名美国中学生，发现亚裔学生做功课的时间比其他学生多40%。“大多数美国家长愿意接受孩子的弱点，强调孩子的长处，亚裔家长的观点则不同，他们认为如果你成绩不好，就应该悬梁刺股，一直学到深夜，如果还是不行，就要闻鸡起舞，早早起来学习。他们相信任何人只要足够努力就能取得好成绩。”简而言之，强烈的工作文化伦理转化成高度激励、热忱和坚持不懈的精神——这正是情绪的优势所在。

情绪可以阻碍也可以促进我们的思考、计划、为长远目标坚持训练以及解决问题等诸多能力，情绪确定了我们发挥各种内在心理能力的潜能界限，从而决定了我们的人生表现。我们对所从事的工作充满热情和快乐，甚至感到适当的压力并从中受到激励，这些积极的情绪促使我们获得成功。从这个意义上说，情绪智力是一种处于主导地位的性向或潜能，它从正面或者反面深刻地影响了其他所有能力。

冲动控制：软糖实验

假设你现在只有4岁，有人向你提出一个建议：如果你等他办完事回来，你可以得到两颗软糖作为奖励；如果你不等他回来，就只能得到一颗软糖，不过可以立即得到。这对任何一个4岁的孩子来说无疑都是重大的考验，是冲动与抑制、本我与自我、欲望与自控、满足与延迟进行内部斗争的一个缩影。软糖实验的结果非常明显，不仅可以直观地反映孩子的性格特征，还可以预示孩子日后的人生轨迹。

也许没有比抗拒冲动更基本的心理技能了。抗拒冲动是所有情绪自控力的根源，这是因为情绪的本质决定了所有情绪都会导致某种行动的冲动。别忘了，“情绪”的本意是“移动”。遏制行动的冲动、压抑早期行动的能力，在大脑功能层面可能表现为抑制边缘系统向运动皮层传输信号，不过目前这种转换机制还有待深入研究。

对4岁孩子进行考验的软糖实验，在某种程度上揭示了抑制情绪并延迟冲动的能力的重要性。这项研究始于20世纪60年代，由心理学家沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）在斯坦福大学的一所幼儿园发起，参与者主要是斯坦福大学教职工及研究生的孩子。研究从受测者4岁开始追踪到他们高中毕业。[7]

选择等待的孩子，必须等上漫长的15—20分钟，实验人员才会回来。为了压制内心的挣扎，他们用手捂住眼睛，避免面对软糖的诱惑，或者把脑袋贴到手臂上，自言自语，唱歌，动手动脚，玩游戏，甚至睡觉。这些勇敢的小朋友得到了两颗软糖的奖赏。其他那些容易冲动的

小朋友，在实验人员假装有事离开房间之后，在几秒钟之内就拿了一颗软糖。

软糖实验的预言作用在12—14年之后变得非常清晰，即在同一批孩子进入青春期的时候。立即兑现的小朋友与延迟满足的小朋友在情绪和社交方面显示出了极大的差异。4岁时就能抗拒诱惑的小朋友进入青春期后更有社交竞争力，做事有效率，坚定自信，更善于应对生活的挫折。他们出现精神崩溃、被排挤，遇到压力退缩不前或惊慌失措的可能性较小；他们勇于接受挑战，面对困难也不会放弃，而是继续坚持；他们自强自信，值得信赖和依靠；他们凡事主动、全心投入。十多年以后，他们在追求目标时仍然能够延迟满足。

大约1/3选择立即拿软糖的孩子则较少具备这些品质，反而存在比较多的心理问题。在青春期，他们更有可能被认为害怕社会交往；顽固倔强、优柔寡断；容易气馁；觉得自己“差劲”或者无用；遇到压力就退缩或者停滞不前；爱怀疑，抱怨“得到太少”；容易猜疑和嫉妒；脾气暴躁，过分敏感，容易和他人争吵或打架。在经过这么多年以后，他们还是不会延迟满足。

俗话说“三岁看大”，小时候体现在小事上的特质在个体进入成年期后会演化成各式各样的社交与情绪竞争力。延迟冲动的能力是很多活动的基础，从节制饮食到考取医学学位无不如此。有些孩子年仅4岁就掌握了这种基础的能力，他们可以识别延迟会获得回报的社会情景，经受得住眼前的诱惑，转移注意力，同时为了目标——两颗软糖——进行必要的忍耐。

更令人吃惊的是，在受测儿童即将高中毕业的时候，研究者再次对他们进行评估，发现4岁时能耐心等待的人与随心所欲的人相比，前者在学校的表现要出色得多。根据受测儿童父母的评估结果，他们学习成绩更优秀，更善于用语言表达自己的想法，做事更理性，注意力更容易集中，更会制订并贯彻计划，并且更有学习的欲望。最令人吃惊的是，他们SAT考试的分数要高得多。1/3在小时候忍不住立即拿软糖的孩子，他们语文的平均分数是524分，数学的平均分数是528分；而1/3等待时间最长的孩子，他们这两门功课的平均分数分别是610分和652分——总共有210分的差异。[8]

对年仅4岁的儿童，分别让其接受延迟满足的软糖实验和智商测试，软糖实验对受测儿童日后SAT成绩的预测作用是智商测试的两倍。只有在儿童学习识字之后，智商测试对SAT成绩的预测作用才会超过软糖实验。[9] 这表明除了智商之外，延迟满足的能力对个体智力潜能的影响非常大。（童年期控制冲动能力差也是个体日后行为不端的一

个有效预测手段，其预测作用同样比智商测试显著。）[10] 第五部分将会论述，有人认为智商无法改变，因此智商代表了儿童人生潜能的界限，但我们有大量的证据表明，诸如冲动控制和准确领会社会情景等情绪技能可以通过学习获得。

进行软糖实验研究的沃尔特·米歇尔提出了“目标导向、自我施加的延迟满足”这个蹩脚术语，他想表达的也许是情绪自我调节的本质，即为了达到目标控制冲动，不管目标是发展事业、解方程式还是争夺体育赛事冠军。米歇尔的发现证实了情绪智力作为元能力的作用，情绪智力是我们运用其他心理能力成败与否的决定性因素。

负面情绪，负面思维

我很担心我儿子。他刚开始在大学橄榄球队打球，他一定会受伤的。看他打球真让我揪心，我不敢再去看他比赛了。我不去看他打球，他肯定会很失望，不过我实在是受不了。

说这番话的人正在接受针对焦虑的心理治疗。她意识到自己的忧虑影响了正常的生活。[11] 可是在她要做个简单决定的时候，比如是否去看她儿子打球，她就会被可怕的想法包围。她无法决定，过分忧虑压倒了她的理智。

我们知道，忧虑是焦虑对所有心理活动产生破坏效应的核心所在。当然，从某种意义上说，忧虑是一种矫枉过正的反应——对预期威胁进行过度热心的心理准备。如果这种心理预演成为一成不变的常态，牢牢抓住个体的注意力，阻止个体把注意力转移到其他事物上，那么忧虑就会演变成严重的认知障碍。

焦虑会损害智力。比如，空中交通管制员这种工作，任务复杂，智力要求高，压力大，几乎可以肯定患有慢性重度焦虑的人无法胜任工作。对参加空中交通管制岗位培训的1790名学生的研究发现，焦虑的学生更易失败，即使是智力测试成绩非常优异的人也不例外。[12] 焦虑还会影响所有类型的学习表现：对超过36000人进行的126项不同的研究发现，越容易焦虑的人，学习成绩越差，不管用什么方法测量结果都一样——比如测试分数、平均学分绩点或者成就测验。[13]

研究者要求有焦虑倾向的人执行一项认知任务，比如把模棱两可的物体划分为两类，然后讲述分类时的心理活动，结果发现负面的想法——比如“我办不到”、“我对这种测试不在行”等——最直接地妨碍了他们的决策。事实上，研究者还要求用于对照研究的一组非焦虑者刻意担忧15分钟，结果他们完成同一任务的能力陡然下降。如果在任务

开始之前，焦虑者用15分钟时间进行放松，降低焦虑水平，他们就不会出现问题。[14]

理查德·阿尔珀特（Richard Alpert）在20世纪60年代首次对考试焦虑进行了科学的研究。他向我坦言，他上学时神经很紧张，考试成绩常常很糟糕，由此引发了他的研究兴趣。不过阿尔珀特的同事拉尔夫·哈伯（Ralph Haber）却发现，考试前的压力可以让他考得更好。[15]他们的研究以及其他研究显示，有两种焦虑的学生：一种被焦虑影响了考试成绩，另一种在压力之下仍然表现出色，也可以说由于焦虑而表现出色。[16]考试焦虑的复杂之处在于，担心考试成绩的焦虑在理想状态下可以激励哈伯这样的学生努力复习功课，考出好成绩，但会妨碍另外一些人取得成功。对于阿尔珀特这种过度焦虑的学生，考前焦虑破坏了他们清晰思考和记忆的能力，降低了学习效率，而考试时的焦虑还会扰乱心智、影响发挥。

人们考试时忧虑越多，成绩就会越糟糕。[17]忧虑是一项认知任务，个体如果把心理资源用于忧虑，就分散了用于处理其他信息的心理资源。也就是说，如果我们一直在担心考试失败，那么我们用于思考和答题的注意力就大大减少了。结果忧虑变成了自我实现的预言，迫使我们朝着它预测的方向越陷越深。

另一方面，善于控制情绪的人可以利用预期的焦虑，比如即将到来的演讲或考试，以此激励自己做好充分准备，从而取得满意的结果。心理学经典文献用倒U型来描述焦虑与表现（包括心理表现）的关系。倒U型的顶点对应着焦虑与表现的最优关系，适度的神经紧张激发了优异的表现。如果焦虑过少，在图形上表现为倒U型的左边，个体就会对考试漠不关心或者没有动力付出足够的努力，如果焦虑过多，在图形上表现为倒U型的右边，就会破坏任何努力的尝试。

轻微的情绪高涨——心理学上称之为“轻度躁狂”——似乎对作家及其他要求思路清晰、想象力丰富的创造性职业最为理想，这种状态接近于倒U型的顶点。不过假如这种欣快症不加控制，发展成完全躁狂，个体的情绪在躁狂与抑郁之间来回变换，那么这种心理波动就会使思维涣散，影响正常的创作能力——尽管在这种状态下思维能够自由流淌，但由于过于涣散，无法组织出任何作品。

如果能一直保持好心情，个体灵活思考、处理复杂问题的能力就会增强，无论是智力方面还是人际交往方面的问题，都会更容易找到解决方法。这说明启发个体思维的一个途径是给他们讲笑话。大笑和情绪高涨一样，能使人们的思路更加开阔，联想更加自由，甚至能注意到平时可能忽略的人际关系——这种心理技能不仅对创意很重要，对识

别复杂的人际关系和预见特定决策的结果也很重要。

在要求用创造性思维解决问题的时候，大笑一场对智力的促进作用最为惊人。有研究表明，刚刚看完喜剧录像带的受测者能够更好地完成心理学家用于测试创意思维的智力游戏。[18] 受测者得到蜡烛、火柴以及一盒大头针，他们的任务是把蜡烛固定在软木墙上，而且燃烧时烛泪不能滴到地板上。大多数接受任务的人犯了“功能性固定”的错误，他们用常规的方法使用那些工具。但是刚刚看完滑稽影片的人——与其他看完关于数学或运动的影片的人相比——更容易发现装大头针的盒子的特殊用法，想出很有创意的解决方法，即把盒子钉到墙上，当烛台使用。

即使是轻微的情绪波动也会影响思维。心情好的人在制订计划或决策时会产生一种认知倾向，使他们的思维更加开阔和积极。部分原因在于记忆总是和特定的情景联系在一起，我们在心情好的时候会想起更多积极的事情。在衡量某种行动的利弊时，如果我们感到很高兴，记忆就会推动我们从积极的角度进行衡量，比如促使我们倾向于从事轻度冒险或者有风险的事情。

同样的道理，心情不好的时候，记忆就会偏向消极的方向，促使我们做出害怕、过度警惕的决定。情绪失控会破坏心智。不过正如第五章所论述的那样，我们可以使失控的情绪重新回到正轨，这种情绪竞争力是一种主导性向，它对其他所有智力的发挥起到促进作用。考虑以下几种情况：希望和乐观的作用，以及人们战胜自我的伟大时刻。

潘多拉的盒子和盲目乐观的人：积极思考的力量

一群大学生遇到了以下假想情景：

你对第一次考试成绩设定的目标是B，这次考试成绩占最后总成绩的30%，结果你只得了D。在知道自己得D的一个星期之后，现在你会怎么做？[19]

希望会带来完全不同的结果。仍然满怀希望的学生的反应是更加努力学习，想尽各种方法提高最后的总成绩。希望处于一般水平的学生想了几种提高成绩的办法，但缺少执行的决心。可想而知，觉得希望渺茫的学生这两方面都放弃了，士气受挫。

这并不是理论上的问题。堪萨斯大学心理学家C.R.斯奈德（C.R.Snyder）开展了这项研究，他比较了满怀希望和信心不足的大学一年级学生的实际学习成绩，发现相对于他们的SAT成绩而言，希

望水平的高低能够更加准确地预测他们在第一学期的成绩。SAT是衡量学生是否具备大学入学资格的标准考试，而且与智商高度相关。在智力水平大体相当的情况下，情绪潜能再次起到了关键的作用。

斯奈德的解释是："满怀希望的学生为自己设立了更高的目标，并且清楚该如何努力实现目标。对于智力水平相当的学生，他们学习成绩出现差异的原因在于希望不同。"[20]

大家熟知的传说人物潘多拉，是古希腊的一位公主。妒忌她美貌的天神送给她一份礼物——一个神秘的盒子。天神告诉她不能打开这个盒子。但有一天，潘多拉按捺不住好奇和诱惑，她打开了盒盖一探究竟，结果把种种苦难释放到了人间——疾病、不安、疯狂。好在有位好心的天神让她及时关上盒子，留住了使悲惨人生变得可以承受的良药，那就是希望。

当代学者发现，希望不仅能给痛苦提供一丝慰藉，而且对人生有着难以置信的作用，无论是在学业还是职业领域，希望都会带来好处。严格地说，希望不仅仅是认为一切都会好起来的乐观看法。斯奈德把希望准确地定义为："无论目标是什么，都相信自己有决心而且有能力实现既定的目标。"

从这个意义上说，人们对希望的感觉各不相同。有些人总是相信自己可以突破困境或找到解决问题的途径，而有些人就是不相信自己有精力、有能力或者有办法实现目标。斯奈德发现，希望处于高水平的人存在某些共同的特质，比如能够自我激励，感到有能力找到实现目标的方法，在紧要关头坚持认为事情会好起来，头脑灵活，能够寻找不同的方法实现目标或者在目标难以达到时及时调整目标，善于把艰巨的任务分解成较小的容易管理的部分。

从情绪智力的角度来看，拥有希望意味着个体不会屈服于难以遏制的焦虑——焦虑是失败主义者的态度，或者在重大挑战或挫折面前也不会沮丧悲观。事实上，有证据表明，心存希望的人追求人生目标时比其他人更少抑郁，总体上较少焦虑，而且情绪困扰也较少。

乐观主义：伟大的驱动器

关注游泳运动的美国人曾对1988年美国奥林匹克游泳队成员马特·比昂迪抱有很高的期望，一些体育评论员甚至吹捧比昂迪有可能与在1972年奥运会上获得7枚金牌的美国运动员马克·斯皮茨比肩。结果比昂迪在奥运会的第一项赛事200米自由泳中居然只获得了第三名，令人大跌眼镜。第二项赛事100米蝶泳，比昂迪在最后一米被另一位运

动员赶超，再次与金牌擦肩而过。

体育评论员认为前面两项赛事的失利肯定会影响比昂迪后面的比赛，但是比昂迪从失败中奋起，在接下来的5项赛事中全都夺得了金牌。宾夕法尼亚大学心理学家马丁·塞利格曼（Martin Seligman）对比昂迪的东山再起一点都不感到奇怪，他在当年奥运会之前曾经对比昂迪进行过乐观测试。在塞利格曼的实验中，比昂迪的教练在一项展现比昂迪最佳表现的特别活动期间，故意告诉他一个比真实成绩差的虚假成绩。尽管得到不利的消息，但比昂迪在休息之后再次进行尝试，他的表现本来已经非常出色了，第二次的成绩甚至比原来更好。与此不同的是，如果其他运动员得到虚假的糟糕成绩，乐观测试显示他们很悲观，那么他们第二次尝试的成绩甚至会更加糟糕。[21]

乐观和希望一样，意味着抱有一种强烈的期望，即通常来说，尽管会遇到挫折和阻挠，但事情总会好起来。从情绪智力的角度看，乐观的态度是防止人们遇到困难时失去兴趣、陷入失望或沮丧的缓冲器。乐观和希望一样，能够向生活支付红利（当然前提是现实的乐观主义，盲目的乐观主义则会带来灾难）。[22]

塞利格曼用人们如何解释成功和失败来定义乐观。乐观的人把失败视为可以改变的东西，因此下一次他们就会成功；而悲观的人对失败感到愧疚，将其归结为一成不变、无法抗拒的东西。两种不同的解释深刻反映了人们如何对待生活。举个例子，对于求职失败这样令人失望的事情，乐观主义者的反应往往很积极，充满希望，比如制订行动计划或者寻求帮助和建议，他们把挫折看成是可以弥补的东西。与此相反，悲观主义者面对这种挫折，会认为自己下一次也没有办法把事情做得更好，因此面对困难一筹莫展，他们把挫折看成是个人的缺陷，这些缺陷将会永远困扰着他们。

和希望一样，乐观是学习成绩的风向标。在一项对宾夕法尼亚大学500名1984年入学的新生的研究中，比起他们的SAT成绩或中学成绩，学生的乐观测试分数更能准确地预测他们在大学一年级的学习成绩。从事这项研究的塞利格曼指出："大学入学考试可以衡量才能，而学生的解释模式可以表明谁放弃了。只有把适当的才能与面对失败勇往直前的能力结合起来，才会取得成功。能力测试所不能反映的是激励。要了解一个人，你需要知道他遇到挫折后是否会继续努力。我认为在智力水平一定的前提下，个体实际的成就不仅取决于才能，也取决于经受挫折的能力。"[23]

塞利格曼对联泰大都会人寿保险公司保险推销员的研究结果是乐观的激励作用最明显的体现之一。在所有推销行业，平静地接受拒绝是必

不可少的能力，尤其是在推销保险产品的时候，推销员碰钉子的比例高得令人气馁。也正是因为这样，大约3/4的保险推销员在三年之内就放弃了这份工作。塞利格曼发现，天性乐观的推销员在工作的前两年卖出的保险产品比悲观的推销员要多37%。而在工作的头一年，悲观者辞职的比例是乐观者的两倍。

此外，塞利格曼还说服联泰大都会人寿保险公司聘请了一批特殊的应聘者，这些人乐观测试的分数很高，但没有通过常规的遴选考试（该考试将应聘者的反应与成功保险代理提供的标准答案进行比较）。这批特殊的保险推销员在头一年卖出的保险比悲观者多21%，在第二年多了57%。

乐观者在推销行业的成功说明了乐观态度是一种情绪智力。推销员受到的每一次拒绝，都是一个小小的挫败。对挫败的情绪反应是调动足够的激励继续努力的关键。随着被拒绝次数的增多，推销员士气低落，再次拨打电话变得越来越困难。对悲观者来说拒绝尤其难以承受，他们会把拒绝解读为“我是一个失败者，我永远也卖不出一份保险”——这种想法不是引发抑郁就是导致冷漠和失败主义。但是乐观者就不同了，他们会告诉自己“我的方法错了”，或者“那个人刚好心情很差”。他们把失败的原因归结于具体的情景而不是本人，因此他们再打电话的时候就会改变策略。悲观者的心理暗示引发了绝望情绪，而乐观者的想法却孕育了希望的机会。

积极或消极人生观的一个来源很可能是个体与生俱来的气质，有些人天生就乐观或悲观。不过第十四章将会谈到，气质可以被经验改变。乐观与希望，正如无助与绝望，可以后天学习。它们的基础都是心理学家称之为“自我效能”（self-efficacy）的价值观，即相信自己可以掌握自己的人生，直面挑战。任何类型竞争力的提高都会增强自我效能感，使人更乐于接受风险，寻找更多高难度的挑战。克服挑战反过来也会增强自我效能感。这种态度使人更有可能充分发挥已有的技能，或者从事发展这些技能的活动。

斯坦福大学心理学家阿尔伯特·班杜拉（Albert Bardura）对自我效能进行了大量研究，他将其总结为“人们相信自己有能力，这一点会对这些能力的水平产生深刻的影响。能力不是一种固定资产，能力的发挥有极大的变化空间。有自我效能感的人能从失败中复原，他们对待事情的态度是直接应对，而不是担心会犯错。”[24]

涌流：卓越的神经生物学

一位作曲家这样形容工作达到最佳状态的时刻：

你达到了一种如此入迷的境界，以致你感到自己几乎是不存在的。我经常会有这样的体验。我的手好像不属于我，而我和发生的事情一点关系也没有。我只是坐在那里充满敬畏和惊叹地看着，音符自己流淌出来了。[25]

作曲家的描述，和很多不同的男男女女（比如登山者、国际象棋冠军、外科医生、棒球运动员、工程师、经理人员，甚至档案管理员等）讲述自己在喜爱的活动中战胜自我的体验有着惊人的相似之处。芝加哥大学心理学家米哈里·齐克森米哈里（Mikaly Sikszentmihalyi）把这种状态称为“涌流”，他在长达20年的研究中收集了很多关于巅峰表现的描述。[26] 运动员把这种状态称为“地带”，一旦进入了“地带”，就可以不费吹灰之力取得优异的成绩。此刻运动员全神贯注、满心欢喜，观众和其他竞争者似乎在他们眼前消失了。在1994年冬季奥运会上获得速度滑雪金牌的黛安·罗芙–斯坦洛特表示，她在滑完之后什么都不记得了，只觉得一阵轻松，“感觉就像瀑布奔涌而下”。[27]

进入“涌流”状态是情绪智力的至高境界。涌流也许意味着情绪控制在表演和学习的目的之下达到了极致。在涌流状态，情绪不受抑制和牵绊，而是积极的、充满活力的，与当前任务协调一致。个体如果处于抑郁倦怠或者焦躁不安的状态，就无法进入涌流。不过几乎每个人都曾经体验过涌流（或较小的支流）的状态，尤其是在进入巅峰状态或突破以前局限的时候。令人沉醉的做爱，水乳交融、合而为一，也许最能捕捉到涌流的状态。

涌流的体验让人非常愉快，涌流的特征是自然流淌的欢乐甚至狂喜。涌流的感觉很美妙，因此它内在的回报也非常丰厚。在涌流状态，人们全神贯注于所从事的活动，心无旁骛，他们的意识与行动融为一体。个体如果过于关注当前发生的事情就会阻断涌流，比如“我干得很棒”的想法可能会破坏涌流的感觉。此时，人们的注意力高度集中，只关注与当前任务有关的狭窄范围，忘掉了时间和空间。举个例子，有位外科医生回忆他在实施一个难度很大的手术时的涌流状态。他做完手术后注意到手术室的地板上有一些碎瓦砾，于是就问别人发生了什么事情。他非常吃惊地听到，原来在他全神贯注做手术的时候，有一块天花板掉了下来，但他完全没有注意到。

涌流是一种忘我的状态，与沉思和忧虑正好相反。处于涌流状态的人们并不是在精神紧张地冥思苦想，而是专注于当前的任务，失去所有的自我意识，把心里常常惦记的健康、金钱甚至成功通通抛诸脑后。从这个意义上说，涌流是无我的时刻。看似矛盾的是，处于涌流之中的人们对所从事的活动表现出很强的控制力，他们对不断变化的任务

要求反应自如。在涌流之中，人们的表现达到了巅峰状态，但他们其实并不关心自己的表现，想着成功或失败——行为本身的绝对愉悦才是他们的动机。

进入涌流状态有几种途径。一是有意识地把注意力集中于当前的任务。涌流的本质是注意力高度集中。进入涌流的通道似乎存在一个反馈回路：个体需要一定的努力才能平静下来，集中注意力开始执行任务——第一步需要自律。而一旦注意力锁定于目标任务，就会激发出一种内在的力量，不仅能够减缓情绪波动，还使完成任务变得轻而易举。

如果人们发现某项任务属于他们所擅长的领域，但又稍微超出了他们的能力范围，在这种时候也可以进入涌流状态。用齐克森米哈里的话来说："人们似乎在任务要求稍稍高于平常时最能集中精神，而且他们在这个时候的表现也会优于平常。如果对他们的要求过低，人们就会觉得乏味。如果要求过高难以应付，人们就会产生焦虑。涌流存在于乏味和焦虑之间的微妙地带。"[28]

自发的愉悦、优美以及有效性是涌流的特征，涌流与情绪失控导致边缘神经系统汹涌澎湃冲昏大脑是两码事。涌流状态中的注意力是放松而又高度集中的。这种注意力集中，与我们疲劳或乏味时强打精神，或焦虑、愤怒等侵扰性情绪控制注意力的情况完全不同。

除了强烈、高度刺激的轻微入迷的感觉，涌流是一种没有情绪静力的状态。涌流的前提是注意力集中，而入迷似乎是注意力集中的副产品。事实上，冥想传统的经典理论把专注的状态描述为纯粹的极乐：只有注意力高度集中才能引发涌流。

你会觉得处于涌流状态的人做事轻而易举，巅峰表现自然而然，而且是家常便饭。这种印象与人脑的运行机制极为相似，人脑也有类似的重复出现的矛盾现象，即最有挑战性的任务是用最少的心理能量完成的。在涌流状态，人脑处于"冷静"状态，其神经回路的唤起和抑制与当前要求协调一致。如果人们从事不需要努力集中和保持注意力的活动，大脑就会"安静下来"，表现为大脑皮层唤起减少。[29] 由于涌流可以帮助人们在特定领域处理最艰巨的任务，无论是与国际象棋大师对弈还是解决复杂的数学问题，因此这个发现很不寻常。一般认为艰巨的任务会令大脑皮层更加活跃，而不是相反。不过涌流的一个关键是只在能力顶点的范围之内才会出现，此时技能得到很好的预演，神经回路的运行最为有效。

紧张的专注，即由忧虑引发的注意力集中，会引发频繁的大脑皮层活

动。不过涌流和最佳表现似乎是大脑皮层效能的一片罕见的绿洲，只消耗极少的心理能量。这也许可以解释熟练的实践可以帮助人们进入涌流状态，只要掌握了任务的步骤，不管是身体活动比如攀岩，还是心理活动比如计算机编程，大脑的运作都会更加高效。相对于刚开始学习或者难度过大的活动，经过良好训练之后的活动，对大脑的消耗要少得多。同样的道理，人脑由于疲劳或紧张导致效率降低，就像紧张工作了一整天之后发生的情况一样，就会出现大脑皮层活动的精确度下降，大量额外的区域被激活——注意力被高度分散的神经状态。[30] 人在觉得乏味的时候也会处于同样的状态。不过，如果在涌流状态，大脑的运行效率达到最高峰，大脑的活跃区域与任务要求的联系就会非常精确。在这种状态下，即使面对艰巨的工作，个体也会感到轻松自如、精神奕奕，而不是筋疲力尽。

学习与涌流：一个教育的新模式

涌流是某项活动促使人们把自身潜能发挥到极致的状态，因此，随着人们技能的提高，需要更大的挑战才能激发人们的涌流状态。如果任务过于简单，就会使人乏味；如果任务过于复杂，就会使人焦虑而无法激发涌流。有人认为，涌流的体验可以激发技艺或技能进入炉火纯青的境界，也就是说，无论是拉小提琴、跳舞还是基因拼接，精益求精的精神至少是进入涌流状态的部分催化剂。齐克森米哈里对200名从艺术学校毕业18年的艺术家进行了研究，发现那些在学生时代享受过绘画本身纯粹乐趣的人成了严肃的画家，而那些在艺术学校为名利所驱使的人，在毕业之后大多数离开了艺术领域。

齐克森米哈里的结论是："画家一定要想着画画，画画高于一切。如果画家对着画布开始考虑他这幅画能卖多少钱，或者评论界会如何评论，他就无法独辟蹊径。创造性的成就取决于一心一意的投入。"[31]

涌流是精通一门技艺、职业或艺术的前提，同时也是学习的前提。除了成就测验所衡量的智力潜能之外，进入涌流状态的学生学习效果会更好。在芝加哥一所特殊的科技高中，挑选数学测验成绩排名在前5%的学生，并由数学老师评估为高成就者或低成就者。研究者对学生如何利用时间进行监测，每位学生携带一个传呼机，在白天传呼机会随机提醒他们记录当前从事的活动以及情绪状态。不出所料，低成就者每周在家学习的时间只有15个小时，比高成就者的27个小时要少得多。低成就者不学习的时候把大部分时间都花在社交上，与朋友或家人出去玩耍。

研究者通过分析学生的情绪状况，得出了一个显著的发现。高成就者和低成就者每周都会把大量时间花在乏味的活动上，比如看电视，这

些活动对他们的能力没有造成任何影响。当然大部分青少年都是如此。他们之间主要的差异在于学习的体验。对于高成就者，在40%的学习时间里，他们感受到了愉快、专注的涌流状态。但对于低成就者，他们只在16%的学习时间里出现涌流状态，而且他们在行为要求超出能力水平的时候往往产生焦虑情绪。低成就者从社交活动而不是学习当中获得乐趣和涌流的感受。总之，能够达到并超过自身学业潜力水平的学生，往往更容易被学习吸引，原因在于学习会令他们进入涌流状态。悲哀的是，低成就者无法磨炼可以让自己进入涌流状态的技能，这不仅令他们丧失学习兴趣，还有可能限制他们完成智力任务的水平——也许他们将来会发现这些智力任务很有趣。[32]

提出多元智能理论的哈佛大学心理学家霍华德·加德纳认为，涌流及其积极的心理状态是教导儿童最健康的途径之一。也就是说，不用威胁或奖赏，而是从内在激发儿童的积极性。加德纳提出："我们应该利用孩子们积极的状态，把他们吸引到可以发展自身竞争力的领域进行学习。涌流是一种内在的状态，它意味着孩子从事的是恰当的活动。你必须找到感兴趣的东西，并持之以恒。孩子如果对学校感到厌烦，就会打架闹事；如果对功课感到焦虑，就会害怕挑战。如果你有感兴趣的活动，并从这项活动中获得乐趣，你的学习效果就会很好。"

很多学校把加德纳多元智能模型付诸实践，其制定的教育策略着眼于辨别儿童的专长，使其发挥长处、改正缺点。比如，相对于其他不擅长的领域，有音乐或运动天赋的儿童在这些领域更容易进入涌流状态。了解儿童的特点可以帮助教师调整教育方式，因材施教，提供从补习班到强化班等各种层次的课程，使儿童获得最优化的挑战。通过这种方式，学习会变得更有趣，不再令人厌烦或恐惧。加德纳说，"希望在于，如果孩子们从学习中获得涌流的感觉，他们就会勇于尝试新领域的挑战"，他还补充说经验可以证明这一点。

更有普遍意义的是，涌流模型揭示了掌握任何技能或知识最理想的状态是顺其自然，把孩子吸引到他感兴趣的领域，从本质上说，也就是孩子热爱的领域。最初的激情可能孕育出高水平的造诣，孩子意识到有所追求——无论是在跳舞、数学还是音乐领域——是涌流快感的源泉。由于保持涌流状态要求个体不断突破自身能力界限，因此涌流成为精益求精的主要推动力，也是孩子的快乐源泉。当然，与大多数人在学校接受的教育模式相比，这是一种更加积极的学习和教育模式。谁不会在回忆校园生活的时候，多多少少想起那些枯燥与焦虑相互交织的时光呢？对于以教育为出发点的情绪控制，通过学习获得涌流状态是一种更加人性化、更加自然，而且很有可能更高效的方式。

这从更普遍的意义说明了把情绪导向有利的结果是一种主导性向。不

管是控制冲动还是延迟满足，对自身情绪进行调节，使其有助于思考而不是妨碍思考，自我激励，勇于尝试，百折不挠，或者寻找办法进入涌流状态，使表现更为出色，这一切都揭示了情绪对于有效活动的导向性作用。

[1] The terror of the exam: Daniel Goleman ,*Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self- Deception* (New York: Simon and Schuster, 1985).

[2] Working memory: Alan Baddeley, *Working Memory* (Oxford: ClarendonPress, 1986).

[3] Prefrontal cortex and working memory: Patricia Goldman-Rakic, “Cellular and Circuit Basis of Working Memory in Prefrontal Cortex of Nonhuman Primates,” *Progress in Brain Research* , 85, 1990; Daniel Weinberger, “A Connectionist Approach to the Prefrontal Cortex,” *Journal of Neuropsychiatry* 5(1993).

[4] Motivation and elite performance: Anders Ericsson, “Expert Performance: Its Structure and Acquisition,” *American Psychologist* (Aug. 1994).

[5] Asian IQ advantage: Herrnstein and Murray, *The Bell Curve.*

[6] IQ and occupation of Asian-Americans: James Flynn, *Asian-American Achievement Beyond IQ* (New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1991).

[7] The study of delay of gratification in four-year-olds was reported in Yuichi Shoda, Walter Mischel, and Philip K. Peake, “Predicting Adolescent Cognitive and Self-regulatory Competencies From Preschool Delay of Gratification,” *Developmental Psychology* ,26, 6 (1990), pp. 978-86.

[8] SAT scores of impulsive and self-controlled children: The analysis of SATdata was done by Phil Peake, a psychologist at Smith College.

[9] IQ vs. delay as predictors of SAT scores: personal communication fromPhil Peake, psychologist at Smith College, who analyzed the SAT data in WalterMischel’s study of delay of gratification.

[10] Impulsivity and delinquency: See the discussion in: Jack Block, “On theRelation Between IQ, Impulsivity, and Delinquency,” *Journal of Abnormal Psychology* 104 (1995).

[11] The worried mother: Timothy A. Brown et al., “Generalized AnxietyDisorder,” in David H. Barlow, ed. *,Clinical Handbook of Psychological Disorders* (New York: Guilford Press, 1993).

[12] Air traffic controllers and anxiety: W. E. Collins et al., “Relationships of Anxiety Scores to Academy and Field Training Performance of Air Traffic Control Specialists,” *FAA Office of Aviation Medicine Reports* (May 1989).

[13] Anxiety and academic performance: Bettina Seipp, “Anxiety and AcademicPerformance: A Meta-analysis,” *Anxiety Research* 4, 1

(1991).

[14] Worriers: Richard Metzger et al., "Worry Changes Decision-making: TheEffects of Negative Thoughts on Cognitive Processing,"J *ournal of Clinical Psychology* (Jan. 1990).

[15] Ralph Haber and Richard Alpert, "Test Anxiety," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 13 (1958).

[16] Anxious students: Theodore Chapin, "The Relationship of Trait Anxietyand Academic Performance to Achievement Anxiety," *Journal of College Student Development* (May 1989).

[17] Negative thoughts and test scores: John Hunsley, "Internal Dialogue DuringAcademic Examinations," *Cognitive Therapy and Research* (Dec. 1987).

[18] The internists given a gift of candy: Alice Isen et al., "The Influence of Positive Affect on Clinical Problem Solving," *Medical Decision Making* (July-Sept. 1991).

[19] Hope and a bad grade: C. R. Snyder et al., "The Will and the Ways:Development and Validation of an Individual-Differences *Measure of Hope,"Journal of Personality and Social Psychology* 60, 4 (1991), p. 579.

[20] I interviewed C. R. Snyder *in The New York Times* (Dec. 24, 1991).

[21] Optimistic swimmers: Martin Seligman, *Learned Optimism* (New York:Knopf, 1991).

[22] A realistic vs. naive optimism: see, for example, Carol Whalen et al.,“Optimism in Children’s Judgments of Health and Environmental Risks,” *Health Psychology* 13 (1994).

[23] I interviewed Martin Seligman about optimism in *The New York Times* (Feb.3,1987).

[24] I interviewed Albert Bandura about self-efficacy in *The New York Times* (Mzy8,1988).

[25] Mihaly Csikszentmihalyi, “Play and Intrinsic Rewards,” *Journal of Humanistic Psychology* 15, 3 (1975).

[26] Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* , 1sted. (New York: Harper and Row, 1990).

[27] “Like a waterfall”: *Newsweek* (Feb. 28, 1994).

[28] I interviewed Dr. Csikszentmihalyi in *The New York Times* (Mar. 4, 1986).

[29] The brain in flow: Jean Hamilton et al., “Intrinsic Enjoyment

and Boredom Coping Scales: Validation With Personality, Evoked Potential and Attention Measures," *Personality and Individual Differences* 5, 2 (1984).

[30] Cortical activation and fatigue: Ernest Hartmann, *The Functions of Sleep* (New Haven: Yale University Press, 1973).

[31] I interviewed Dr. Csikszentmihalyi *in The New York Times* (MM. 22, 1992).

[32] The study of flow and math students: Jeanne Nakamura, "OptimalExperience and the Uses of Talent," in Mihaly Csikszentmihalyi and IsabellaCsikszentmihalyi, *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).

[33] 性向意为潜在的能力倾向。——译者注

第七章　同理心的根源

回到我们此前介绍过的加里的案例，那位患有"述情障碍"的出色的外科医生，他不仅对自己的感受毫无察觉，对未婚妻艾伦的感受也无动于衷，这让艾伦饱受困扰。和大多数述情障碍者一样，加里没有同理心，也难以体察他人的心理。艾伦说起自己的情绪很低落，加里却不会产生同情；如果艾伦说起爱，他就改变话题。加里会对艾伦所做的事情进行"有帮助的"评价，但他没有意识到他的评价会让艾伦感觉受到打击，而不是帮助。

同理心的基础是自我意识，我们对自身的情绪越开放，就越善于理解情绪。[1] 像加里这种述情障碍者，他们不清楚自身的感受，对于他人的感受更是一无所知。他们是情绪的失聪者。情绪的音调与和弦交织在人们的言语和行动中，比如言之凿凿的声调、姿态的变换、别有

深意的沉默或泄露秘密的颤抖，这一切他们浑然不觉。

述情障碍者不仅不清楚自己的感受，如果别人向其表达感受，他同样也会感到困惑。无法接收他人的感受是情绪智力的一个重大缺陷，也是人生的悲惨失败。从根本上说，关怀起源于情绪的协调性，起源于同理心。

同理心，即了解他人感受的能力，在人生的很多竞技场上发挥着重要的作用，从销售和管理到谈情说爱和养儿育女，再到同情关爱和政治行动。没有同理心会产生严重的后果，比如在精神病罪犯、强奸犯和娈童犯身上就看不到同理心。

人们用言语表达出来的情绪很少，情绪更多的是体现为其他信号。凭直觉感知他人的感受，关键在于理解非言语信息的能力，比如声调、姿势、面部表情等。哈佛大学心理学家罗伯特·罗森塔尔及其学生对人类非言语信息的理解能力进行了一项大型研究。罗森塔尔设计了旨在测试同理心的非言语敏感性测验（Profile of Nonverbal Sensitivity,PONS），他让人拍下一位年轻女性表达各种感受的系列录像，比如厌恶或母爱等。[2] 后来又增加了妒忌的愤怒、请求原谅、表达感激以及引诱等画面。经过精心剪辑，录像的每一组画面被系统地屏蔽了一种或多种非言语传播渠道，比如把某些画面的声音抹掉，把面部表情之外的其他线索全部去除，或者画面只展现肢体动作等，因此受测者只能根据某一特定的非言语线索来辨别录像中人物的情绪。

研究者测试了美国及其他18个国家的7000位人士，能够根据非言语线索理解情绪的好处包括：更善于调节情绪，更受人欢迎，更加外向，同时还更加敏感。一般而言，女性的同理心要强于男性。在为时45分钟的测试中表现有所改善的人——说明他们拥有学习同理心的天赋——与异性的关系更加亲密。同理心还能促进爱情生活，这一点也不奇怪。

与情绪智力的其他要素一样，同理心敏感度测试的分数与SAT、智商测试或成绩测试的分数只存在偶然的联系。专为儿童设计的特殊非言语敏感性测验同样证实了同理心独立于学业智力。总共有1011名儿童参加了这项测验，那些具有解读非言语情绪能力的儿童，是学校里最受欢迎的人，同时也是情绪最稳定的人。[3] 尽管他们的平均智商并不比那些不擅长解读非言语信息的儿童高，但他们的学习成绩更出色。这说明掌握同理心技能有助于课堂学习效率的提高（或单纯使老师更加喜欢他们）。

言语是理性脑的模式，而非言语是情绪脑的模式。如果一个人说的话与他表现出来的声调、姿势或其他非言语方式不一致，那么他真实的情绪在于他说话的方式，而不在于他说话的内容。传播学研究的一个经验法则是90%或以上的情绪信息是非言语的。非言语信息——声调里的焦虑、快速动作中所包含的怒气，通常会被对方下意识地接受，没有特别留意信息的本质，只是心照不宣地接受并回应。我们在这方面的能力，即同理心的技能，基本上也是心照不宣地学会的。

同理心的发展

9个月大的侯普看到另一个宝宝摔倒了，侯普的眼泪夺眶而出，爬到妈妈怀里寻求安慰，好像摔疼的是她自己。15个月大的迈克尔用自己的泰迪熊玩具安慰哭泣的小伙伴保罗。保罗还是哭个不停，迈克尔又找来了保罗的安全毯给他依偎。宝宝们充满同情和关怀的小举动是他们的妈妈观察到的。在一项研究中，妈妈们接受训练，负责记录自己宝宝的同理心行为。[4] 这项研究的结果表明，同理心的根源可追溯到婴儿期。几乎从出生起，婴儿如果听到别的婴儿在哭，他们也会感到不安。有人把婴儿的这种反应看作同理心的萌芽。[5]

发展心理学家发现，婴儿甚至在充分意识到自己相对于他人是独立的个体之前，就会为同情而苦恼。在出生几个月后，婴儿对周围人的不安会做出反应，好像自己遇到不安一样，看到别的婴儿流泪自己也会哭。长到一岁左右，婴儿开始意识到不幸不是发生在自己身上而是发生在他人身上，不过他们对如何反应仍然感到困惑。比如纽约大学的马丁·L.霍夫曼（Martin L.Hoffman）研究发现，一岁大的婴儿会把自己的妈妈叫过来安慰哭泣的小伙伴，而没有意识到小伙伴的妈妈此刻也在房间里。婴儿的困惑还表现在，年仅一岁的他们还会模仿他人的困扰，这也许是为了更好地理解他人的感受。比如，如果看到别的宝宝手指受伤，他们可能会把自己的手指放进嘴里，看自己是不是也受伤了。有个宝宝看到自己的妈妈在哭就去抹自己的眼睛，尽管他的眼睛里并没有泪水。

婴儿的这种行为被称为“动作模仿”（motor mimicry），“同理心”的原始含义就是“动作模仿”。“同理心”一词由美国心理学家E.B.蒂奇纳（E.B.Titchener）在20世纪20年代最早使用。同理心现在的意义与其最初从希腊文“empatheia”转化为英文时的原意稍有不同。“empatheia”意为“感受到”，美学理论家最初用它来形容感知他人主观体验的能力。蒂奇纳提出，同理心起源于一种对他人困扰的身体模仿，个体通过模仿引发相同的感受。他用“同理心”与“同情心”进行区分，同情心是指对别人的遭遇感到同情，但并没有体会到和别人一样的感受。

大约两岁半的时候，动作模仿现象从婴儿身上消失了，此时他们意识到他人的痛苦与自己的痛苦是不同的，而且能够更好地安慰他人。一位妈妈的日记中记录了一个典型的事件：

邻居家的宝宝哭了……珍妮走过去，想给他一些曲奇饼。她围着他团团转，自己开始哭起来。然后她试图抚摸他的头发，但被他拨开了……他自己慢慢平静下来了，但珍妮仍然很担心。她一直递给他玩具，轻轻拍他的头和肩膀。[6]

在这个阶段，幼儿对他人情绪不安的敏感性开始出现分野，有些孩子像珍妮那样感觉敏锐，有些孩子则迟钝一些。美国国家心理健康研究所的玛丽安·拉德卡–雅罗（Marian Radke-Yarrow）和卡洛琳·赞–韦克斯勒（Carolyn Zahn-Waxler）进行的系列研究发现，同理心出现差异主要与父母如何约束孩子有关。比如父母要求孩子特别注意他们的错误行为对他人造成的困扰，“看看你让她多难受”，而不是“你真淘气”。研究者还发现，观察其他人在面对别人的困扰时如何反应也会影响同理心的塑造。通过模仿自己看到的东西，儿童同理心反应的知识体系得到了发展，尤其是懂得了怎么帮助受到困扰的人。

善于协调的孩子

莎拉在25岁那年生下了一对双胞胎儿子马克和弗雷德。她觉得马克更像她，而弗雷德更像爸爸。莎拉的印象也许无形中导致她用不同的方式对待双胞胎，影响既显著又微妙。在双胞胎三个月的时候，莎拉常常让弗雷德盯着她看，如果他转过脸去，莎拉会试图再次抓住他的目光。这时候弗雷德会更加断然地转过脸去。而一旦莎拉看别的地方，弗雷德就会回过头来看她，追逐和躲避的循环再次开始了，这种把戏常常把弗雷德弄哭。但对马克，莎拉几乎从来不像对待弗雷德那样故意进行眼神接触。相反，马克可以随心所欲地中断眼神接触，莎拉从来不追逐他的目光。

这种举动看似无足轻重，但意味深长。一年之后，弗雷德明显比马克更胆怯，依赖性也更强。他表达恐惧的方式是中断与他人的眼神接触，就像他三个月时对待他妈妈那样，低头把脸转过去。但马克会直接看别人的眼睛，如果他想中断眼神接触，他就会微微向上抬起头，然后转到一边，带着胜利的微笑。

这对双胞胎和他们的母亲参与了康奈尔大学医学院心理学家丹尼尔·斯特恩（Daniel Stem）的研究，他对他们的行为进行了细致的观察。[7] 斯特恩对父母与孩子之间琐碎、重复的互动非常入迷，他相信情绪生活最基础的经验就是在这种亲密的时刻建立起来的。亲子互动最关

键的时刻是让孩子知道他们的情绪会被待之以同理心，会为人所接受并得到回应，斯特恩将这个过程称为“协调”。双胞胎的妈妈与马克协调一致，但与弗雷德的情绪不同步。斯特恩认为，亲子之间无数次重复的协调一致或者不相协调的时刻，塑造了孩子成人以后对亲密的人际关系的情感期望，这种影响也许比童年期重大事件的影响更加深刻。

协调发生在无声无息之际，它是人际关系变奏的组成部分。斯特恩把母婴相处场景拍摄成几个小时的录像，进行了细致入微的研究。他发现，妈妈通过协调让宝宝知道她明白宝宝当前的感受。比如宝宝发出高兴的尖叫，妈妈通过轻轻摇晃、发出咿咿呀呀的声音，或者配合宝宝的叫声发出相应的声调，以此来肯定宝宝的快乐。又如宝宝晃动拨浪鼓，作为回应，妈妈迅速摇晃起来。在母婴互动过程中，来自妈妈的肯定信息与宝宝的兴奋水平不同程度地互相呼应。微妙的协调让婴儿确认他的感受得了情绪回应，斯特恩发现，妈妈与宝宝互动时，大约每分钟就会向宝宝发出回应的信息。

协调与简单的模仿有很大的差异。斯特恩告诉我：“如果你只模仿宝宝，仅仅说明你知道他的行为，而不是他的感觉。要让宝宝知道你能够体会他的感受，你必须用另一种方式回应宝宝的内在感受，这时宝宝就会知道他得到了理解。”

在成年人的生活中，与母婴之间亲密的协调最为接近的也许是做爱。斯特恩写道，做爱“包含了感受对方主观状态的体验：共同的欲望，一致的意图，同步转变唤起的相互状态”。爱侣之间反应同步一致，心领神会，和谐融洽。[8]做爱的至高境界是同理心的一种相互行为，而最糟糕的做爱则缺少情绪的相互性。

不协调的代价

斯特恩认为，婴儿从反复的协调开始发展出一种感觉，即他人可以并愿意分享自己的感受。婴儿大约在8个月的时候产生这种意识，他们开始意识到自己与他人是分离的，生活中亲密的人际关系继续塑造他们的认知。父母与孩子不协调的影响非常严重。在一个实验中，斯特恩要求妈妈们故意对宝宝要么过度反应要么毫无反应，而不是与他们协调一致，结果宝宝们立刻变得绝望和困扰。

父母与孩子之间缺少协调的时间如果过长，孩子的情绪就会受到极大的负面影响。如果父母对孩子的特定情绪，比如欢乐、泪水、拥抱的需要等，一直没有表现出同理心，孩子就会开始回避表达，甚至可能不愿意再感受相同的情绪。由此可以推测，孩子将会慢慢停止把这些

情绪用于亲密的人际关系，如果孩子在童年期感受一直被忽略的话尤其如此。

同样的道理，儿童可能会养成负面的情绪，这取决于他们获得哪些情绪的回应。即使是婴儿也能“捕捉”情绪，比如三个月大的婴儿，如果妈妈患上抑郁，相对于其他婴儿，他们在与妈妈玩耍时会反映妈妈的情绪，表现出更多的愤怒和悲伤，以及更少自发的好奇心和兴趣。[9]

在斯特恩的研究中，有位妈妈经常对宝宝的活跃水平不做回应，宝宝最终就会变得消极被动。斯特恩指出：“被妈妈这样对待的婴儿明白了，我兴奋的时候不能让妈妈感到同样兴奋，所以我还是不要尝试了。”不过“修复”关系还是有希望的：“生活中的人际关系，比如与亲戚朋友的关系，或在心理治疗过程中产生的关系，会继续塑造个体人际关系的运行模式。一时的不平衡可以在后来得到矫正，这是一个持续一生的过程。”

有多种心理分析理论认为，人际关系治疗的实质是提供情绪矫正，即对协调的修复。一些心理分析理论家用“镜像”一词描述治疗师理解病人的内心状态并对病人进行回应的过程，如同善于协调的母亲与宝宝之间的互动交流。情绪的同步性心照不宣，而且难以为意识所察觉，但病人可能会产生被人深深地认同和理解的感觉。

童年期缺少协调的情绪代价非常大，会对儿童的一生产生影响。对罪行最严重的暴力罪犯的研究表明，与其他罪犯相比，他们早期生活的一个特征是被迫辗转于不同的收养家庭，或者在孤儿院长大——他们的生活经历决定了他们的情绪受到忽略，几乎没有获得协调的机会。[10]

情绪忽略会削弱同理心，而强烈、持续的情绪虐待，比如残忍可怕的威胁、人格侮辱及尖酸刻薄，会导致一种可悲的结果。遭受情绪虐待的儿童对他人的情绪会变得极度戒备，这是受到精神创伤后对预示着威胁的信号的一种警觉。这种对他人感受强迫性的关注常见于心理受虐待的儿童，他们成年之后会情绪紧张，喜怒无常，有时还会被诊断为“边缘型人格障碍”。他们当中的很多人非常善于感知他人的感受，他们在童年期曾遭受情绪虐待的情况很普遍。[11]

同理心的神经病学

和神经病学的情况一样，研究同理心大脑基础的最早线索来自古怪离奇的病例报告。比如1975年的一份研究报告分析了几个额叶右侧区域受到损伤的病人的案例，病人出现了离奇的退化，尽管他们完全明白

别人的话，但他们不能根据别人的声调理解情绪的信息。挖苦的“谢谢”、感激的“谢谢”以及愤怒的“谢谢”对他们而言意思完全一样。与此相对的是，1979年的一份报告提到了右半脑其他区域受损的病人，他们在情绪知觉方面存在完全不同的缺陷。这些病人不能用声调或姿态表达自身的情绪。他们知道自己的感觉，但表达不出来。不同的研究者指出，所有这些大脑皮层区域都与边缘系统有着非常密切的关系。

加利福尼亚理工大学精神病学家莱斯利·布拉泽斯（Leslie Brothers）在一篇关于同理心生物学的研讨论文中，对上述研究进行了文献回顾。[12] 布拉泽斯介绍了同理心神经病学的发现以及对动物进行的比较研究，他指出杏仁核及其与视觉皮层的联结区域是形成同理心的关键大脑回路的一部分。

很多相关的神经病学研究以动物尤其是非人灵长类动物为受测者。灵长类动物的同理心（布拉泽斯喜欢把同理心称为“情绪沟通”）不仅是一种趣闻逸事，而且通过实验得到了证实。首先，研究者在恒河猴一听到某种声音的时候就对它们进行电击，训练它们害怕这种声音。然后，教它们学会避免电击，一听到这种声音就推动杠杆。接下来，这些猴子被成对放到独立的笼子里，两只猴子唯一的沟通渠道是闭路电视，它们能通过电视看到对方的脸。研究者只让第一只猴子听到可怕的声音，第一只猴子的脸上出现了害怕的表情。这时第二只猴子通过电视看到了第一只猴子害怕的表情，于是推动杠杆避免电击。猴子的行为如果不是出于利他主义，就是出于同理心。

在证实非人灵长类动物能够根据同伴的面部表情理解其情绪之后，研究者把长而尖的电极棒小心地刺进猴子的大脑。电极棒可以记录大脑视觉皮层和杏仁核单个神经元的活动。结果显示，猴子看到同伴的表情时，有关信息首先激起视觉皮层神经元的反应，然后才是杏仁核的神经元。这条通道正是信息唤起情绪的标准通道。不过令人意外的是，研究者还监测到某些视觉皮层神经元只对特定的面部表情或姿势做出回应，比如带有威胁的血盆大嘴、因为害怕而扭曲的面部或者驯服的蜷缩。这些神经元与同一区域辨别熟悉面孔的其他神经元有所不同。这也许表明造物主从一开始就为大脑设计了对特定的情绪表达做出回应的机制，也就是说，同理心是天生的。

布拉泽斯指出，关于杏仁核和皮层的联系被切断的野生猴子的研究，从另一个方面证实了杏仁核–皮层通道对理解和回应情绪的关键作用。当这些猴子被放生回到猴群之后，它们能够应付一般的任务，比如填饱肚子和爬树。不过这些可怜的猴子完全不知道该如何对同伴做出情绪回应。尽管别的猴子善意地靠近它们，它们还是会逃走，最终独自生活，避免与猴群的联系。

布拉泽斯认为，特定情绪的神经元集中的皮层区域也是与杏仁核联系最为频繁的区域。理解情绪离不开杏仁核–皮层神经回路，它对协调个体做出准确的回应起到关键的作用。布拉泽斯指出，对于非人灵长类动物，“这种机制的保命价值非常重大”。“对其他个体的靠近的觉知，会引发特定的‘心理回应’模式，而且根据对方攻击、安静地休息或求偶的来意迅速做出回应。”[13]

加利福尼亚大学伯克利分校心理学家罗伯特·利文森（Robert Levenson）的研究显示，人类同理心的生理基础与此相似。他对已婚夫妇吵架时试图猜测对方心理感受的现象进行了研究。[14] 他的方法很简单：把夫妇俩讨论婚姻家庭的某些问题（比如孩子教育、消费习惯等）的场景拍摄成录像，并测量他们的生理反应。然后让他们看录像并讲述自己当时的感受。最后让他们再看一次录像，并试图理解对方的感受。

与配偶的生理水平同步的丈夫或妻子，同理心的准确度最高。也就是说，当对方不断地冒汗时，他们也会冒汗；当对方心率下降时，他们的心跳也变慢了。简而言之，他们的身体时时刻刻都在模仿配偶微妙的身体反应。在最初的互动期间，如果观看者的生理模式只是不断地自我重复，他们就很难揣测配偶的感受。只有在身体反应同步的情况下才会产生同理心。

这说明在情绪脑以强烈的反应驱动身体时，比如发火的时候，很少或者不会产生同理心。同理心要求个体保持足够的冷静和感受力，以便情绪脑接收和模仿他人微妙的情绪信号。

同理心和道德：利他主义的根源

16世纪英国诗人约翰·多恩的“不要问丧钟为谁而鸣，它就是为你而鸣”是英语文学史上最著名的诗句之一。多恩的诗句说出了同理心与关怀之间关系的核心：他人的痛苦即自身的痛苦。与他人感同身受也就是关怀他人。从这个意义上说，同理心的反面是厌恶。同理心的态度是不断地进行道德判断，因为道德困境会牵涉潜在的受害者：你该为了不让朋友感情受到伤害而撒谎吗？你该履行诺言去探望生病的朋友，还是接受最后一刻的晚宴邀请？对于没有生命维持系统就会死去的病人，生命维持系统应该运行到什么时候？

上述道德问题是同理心研究专家马丁·L.霍夫曼提出的，他认为道德的根源在于同理心，因为正是与潜在受害者——比如遭受痛苦、威胁或者贫困的人——感同身受，愿意与之分担困苦，才促使人们行动起来帮助他们。[15] 霍夫曼认为，同理心除了与人际交往中的利他主义有

直接的联系之外，设身处地为他人考虑的力量还促使人们遵循一定的道德准则。

霍夫曼认为，个体从婴儿期开始就自然发展出同理心。我们知道，一岁大的婴儿看见别人摔倒会感到困扰并哭起来。婴儿的感受非常强烈和直接，他会把自己的手指含在嘴里，并把头埋在妈妈的膝盖上，好像自己受伤一样。一岁之后，婴儿对自己与他人的区分有了更多的意识，他们会很积极、很努力地安慰其他哭泣的婴儿，比如把自己的泰迪熊玩具送给小伙伴。在两岁的时候，婴儿开始意识到他人的感受不同于自身的感受，因此他们对他人感受的蛛丝马迹变得更为敏感，比如此时他们会认识到，对于骄纵的婴儿，对付他们眼泪的最好办法是不去过多地关注他们。

同理心的最高水平出现在童年期后期，在这个阶段，儿童能够超越当下的情景来理解困扰，并认识到他人的生活状况或状态也许是其长期困扰的根源。此时他们可以感受到整个群体的困苦，比如穷人、受压迫的人以及被遗弃的人。这种理解到了成年期会演变成以希望减少贫困和不公正为核心的道德信念。

同理心在很多方面构成道德判断和行动的基础。其中一种是“同理心愤怒”，19世纪英国古典自由主义思想家约翰·斯图亚特·穆勒将其形容为“报复的自然感受……出于智力以及对伤害的同情心，伤害他人也就是伤害我们”。穆勒还将其称为“正义的捍卫”。同理心导致道德行为的另一个事例是旁观者代表受害者进行干涉行动。有研究表明，旁观者对受害者的同理心越强烈，他进行干涉的可能性就越大。还有证据表明，人们的同理心水平会影响他们的道德判断。比如德国和美国的研究表明，人们的同理心越强，就越赞成资源按需分配的道德准则。[16]

没有同理心的生活：娈童者的心理，反社会分子的道德观

埃里克·埃克卡得卷入了一桩臭名昭著的罪行。身为花样滑冰运动员托尼娅·哈丁的保镖，他参与谋划了对哈丁1994年冬奥会花样滑冰金牌的主要竞争对手南希·克里根的袭击。克里根在袭击中膝盖受伤，在关键的训练期间只能待在场外休息。埃克卡得在电视上看到流泪的克里根，突然感到悔恨，向一位朋友透露了自己的秘密，最后袭击者被绳之以法。这就是同理心的力量。

那些犯下惨无人道罪行的人通常缺乏同理心，因而酿成惨剧。强奸犯、娈童者以及很多家庭暴力罪犯常常存在生理的断层线，缺乏同理心。他们无法感受到受害者的痛苦，因此会为自己的犯罪行为辩解开

脱。强奸犯的辩解包括“女人其实希望被强奸”，或者“如果她反抗，她只是在欲迎还拒”。对于娈童者，“我没有伤害儿童，只是为了表达爱”，或者“这只是爱的另一种形式”。这些自我辩解全部出自因为心理问题而接受治疗的施暴者之口，他们在施暴或者准备施暴的时候就是这样告诉自己的。

这些人在对受害者实施伤害时，同理心完全被蒙蔽了，这通常是加速他们暴行的情绪循环的一部分。我们不妨来见证一下导致儿童性侵犯等性犯罪行为的情绪发展过程。[17] 这个循环从娈童者情绪低落开始，比如他们在电视上看到快乐的伴侣会感到愤怒、沮丧或寂寞，然后对寂寞感到绝望。于是，娈童者通过幻想来寻求慰藉，他们常常幻想与孩子建立温馨的友谊，进而演变成性幻想，最后以手淫告终。娈童者的悲伤暂时得到缓解，不过这种缓解的效果很短暂，更强烈的绝望和寂寞会卷土重来。娈童者开始考虑把幻想付诸行动，用“只要孩子身体没有受到伤害，我就不会造成真实的伤害”和“如果孩子真的不想和我发生关系，她可以阻止我”等借口来为自己开脱。

此时，娈童者透过畸形的幻想看待孩子，而不是带着同理心体会一个真实的孩子在这种情景之下的感受。这种情绪断裂的特征一直体现在后来的整个过程，从为诱使孩子独自一人制订周密计划，到对即将发生的事情进行精心预演，再到实施计划。在此过程中，娈童者好像认为孩子没有自己的感受，相反，他幻想孩子的态度很合作。孩子的情绪——厌恶、恐惧、讨厌被忽略了。一旦娈童者注意到孩子的情绪，对他来说就会“破坏”一切。

娈童者或类似侵犯者对受害者完全缺乏同理心，这是为其设计的新治疗方法的主要关注点之一。在一个最有希望的治疗项目中，侵犯者要阅读与自身罪行类似的犯罪描述，材料从受害者的角度展开叙述，令人心痛动容。他们还要看录像，观看受害者泪流满面地诉说被侵犯的感觉。然后侵犯者要从受害者的角度写下他们的罪行，想象受害者的感受。他们在治疗小组里把自己写的东西朗读出来，然后试图从受害者的角度回答关于侵犯的问题。最后，侵犯者要重新模拟一次犯罪行为，不过这次他们扮演的是受害者的角色。

这种治疗方法叫作“观点采择”，设计者是佛蒙特州犯罪心理学家威廉·皮瑟斯。他告诉我，“对受害者的同理心改变了侵犯者的认知，侵犯者即使在幻想中也很难否定受害者的痛苦”，从而激发侵犯者与其邪恶的性欲进行抗争。在狱中接受治疗项目的性侵犯者与没有接受该项目的性侵犯者相比，他们刑满释放后继续实施侵犯行为的概率只有后者的一半。如果没有同理心的激发，其他的治疗不会起到任何作用。

对像娈童者这种性侵犯者培养同理心的希望不大，对于另一类犯罪者，即精神错乱的侵犯者（这种人近年在精神病诊断里又被称为“反社会分子”），更是难上加难。声名狼藉的反社会分子对最残忍最无情的行为没有丝毫悔恨之意。精神错乱，即无法感受到任何同理心或同情心，或者不会受到任何良心的责备，是最复杂的情绪缺陷之一。精神错乱者冷漠的根源可能在于他们无法进行哪怕是最浅层次的情绪联系。最残忍的罪犯——比如施虐成狂的连环杀手——会从受害者临死前的痛苦中得到极大的快乐，这些人是精神错乱者的典型代表。[18]

精神错乱者还善于撒谎，他们为了得到想要的东西可以信口开河，还会操控受害者的情绪，极尽讥讽挖苦之能事。洛杉矶黑帮分子、年仅17岁的法罗曾经在驾车时随意开枪，将一位母亲和她的孩子致残。他在描述自己的行为时骄傲多于悔恨。当时法罗和里昂·炳坐在车上，后者正在写作一本关于洛杉矶黑帮“瘸子帮”和“血帮”的书，法罗想向他炫耀一番。法罗告诉炳，他准备给另外一辆车里的“两个伙计一点颜色看看”。炳是这样描述当时情景的：

开车的人感到有人在看他，向我的车瞥了一眼。他和法罗对望了一眼，眼睛突然睁大了。然后他避开了法罗的目光，向下看，看向别处。我在他眼里非常清楚地看到了恐惧。

法罗又向炳展示了他对下一辆车里的人流露的神情：

他直直地看着我，脸色陡然一变，好像在玩延迟摄影的把戏。他的脸会让人做噩梦，惨不忍睹。他的脸告诉你，如果你迎着他的目光对视，如果你敢挑战他，你最好能坚持到底。他的表情分明写着，他根本什么都不在乎，不管是你的性命还是他的性命。[19]

当然，对于犯罪这种复杂的行为，有很多看似合理的解释并没有涉及生物基础。其中一种解释是情绪技能的反常类型——恐吓他人——在暴力社区可以用来自保，当然也可能引发犯罪。在这些情况下，同理心泛滥反而不利。事实上，有选择地舍弃同理心在很多时候是一种“美德”，从刑讯逼供的“坏警察”到恶意收购公司股票的“黑武士”无不如此。比如，为恐怖国家服务的施暴者讲述了为完成“任务”，他们怎样学会与受害者的感受相剥离。操控的方法有很多种。

缺乏同理心更有害的一面是在对严重虐妻犯的研究中被偶然发现的。该研究显示很多有暴力倾向的丈夫出现了生理异常，他们经常殴打自己的妻子，或者用刀或枪威胁她们。丈夫施暴时并没有被怒火冲昏头脑，而是处于一种冷酷无情、老谋深算的状态。[20] 他们心跳放慢而

不是加速——心跳加速通常是愤怒不断累积的表现。这说明他们生理上变得更加平静，与此同时更加好斗和残忍。他们的施暴更多的是一种精心策划的恐怖行为，用恐怖的方法迫使妻子就范。

冷漠残忍的丈夫有别于其他虐妻犯。首先，他们在婚姻生活之外更有可能表现出暴力，容易卷入酒吧纷争，与同事和其他家庭成员吵架等。大部分虐妻者是在冲动之下对妻子实施暴力的，他们感到被拒绝或嫉妒，或者是出于被遗弃的恐惧才会怒火中烧，而老谋深算的虐妻者会在毫无理由的情况下对妻子实施暴力，一旦他们开始，不管妻子做什么——包括逃跑——都会被视为对他们的反抗。

有研究精神错乱罪犯的专家推测，这种人冷酷无情、控制欲强，缺少同理心或关怀，其根源有时是神经缺陷 [22] 。对于冷酷无情的精神错乱者，他们的生理基础可能表现为两种形式，都与通往边缘脑的神经通道有关。在一个实验中，研究者让受测者辨认快速闪过的词语，同时测量其脑波。词语闪现的速度非常快，大约是1/10秒。大多数人对诸如“杀”这种情绪性词语的反应明显不同于诸如“椅子”这种中性词。如果情绪性词语闪过，受测者的判断会更迅速，其大脑对情绪性词语表现出一种独特的脑波模式，而对于中性词就不会出现这种现象。但对精神错乱者的研究发现，他们不会出现这些反应，他们的大脑不仅对情绪性词语没有显示出独特的脑波模式，而且反应速度也没有加快，这说明他们辨认词语的言语皮层与对词语赋予感受的边缘脑之间的神经回路遭到了破坏。

从事此项研究的不列颠哥伦比亚大学心理学家罗伯特·哈尔（Robert Hare）认为，研究结果表明精神错乱者对情绪性词语的理解很肤浅，这是他们情感世界较为浅薄的一种反映。哈尔指出，精神错乱者的麻木不仁部分原因在于他在早期研究中发现的另一种生理模式，这种生理模式同时显示了这种人的杏仁核与相关神经回路运行不规则的现象。他发现，准备接受电击的精神错乱者没有显示出任何准备经受痛苦的人身上常见的恐惧反应。 [21] 哈尔认为，由于痛苦的预期没有激发精神错乱者的焦虑情绪，他们对自己的行为在未来将会受到的惩罚毫不关心。同时，由于他们本身不会感到恐惧，他们对受害者的恐惧和痛苦不会产生同理心或同情心。

[1] Self-awareness and empathy: see, for example, John Mayer and Melissa Kirkpatrick, “Hot Information-Processing Becomes More Accurate With Open Emotional Experience,” University of New Hampshire, unpublished manuscript(Oct. 1994); Randy Larsen et

al., “Cognitive Operations Associated With Individual Differences in Affect Intensity,” *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987).

[2] Robert Rosenthal et al., “The PONS Test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Cues,” in P. McReynolds, ed., *Advances in Psychological Assessment* (San Francisco: Jossey-Bass, 1977).

[3] Stephen Nowicki and Marshall Duke, “A Measure of Nonverbal Social Processing Ability in Children Between the Ages of 6 and 10,” paper presented atthe American Psychological Society meeting (1989).

[4] The mothers who acted as researchers were trained by Marian Radke-Yarrow and Carolyn Zahn-Waxler at the Laboratory of Developmental Psychology,National Institute of Mental Health.

[5] I wrote about empathy, its developmental roots, and its neurology in *The New York Times* (Mar. 28, 1989).

[6] Instilling empathy in children: Marian Radke-Yarrow and Carolyn Zahn-Waxler, “Roots, Motives and Patterns in Children’s Prosocial Behavior,” in Ervin Staub et al., eds., *Development and Maintenance of Prosocial Behavior* (NewYork: Plenum, 1984).

[7] Daniel Stern, *The Interpersonal World of the Infant* (New York: Basic Books,1987), p. 30.

[8] Stern, op. cit.

[9] The depressed infants are described in Jeffrey Pickens and Tiffany Field,“Facial Expressivity in Infants of Depressed Mothers,” *Developmental Psychology* 29, 6 (1993).

[10] The study of violent rapists’ childhoods was done by Robert Prentky, apsychologist in Philadelphia.

[11] Empathy in borderline patients: “Giftedness and Psychological Abuse in Borderline Personality Disorder: Their Relevance to Genesis and Treatment,” *Journal of Personality Disorders* 6 (1992).

[12] Leslie Brothers, “A Biological Perspective on Empathy,” *American Journal of Psychiatry* 146, 1 (1989).

[13] Brothers, “A Biological Perspective,” p. 16.

[14] Physiology of empathy: Robert Levenson and Anna Ruef, “Empathy: A Physiological Substrate,” *Journal of Personality and Social Psychology* 63, 2(1992).

[15] Martin L. Hoffman, “Empathy, Social Cognition, and Moral Action,” in W.Kurtines and J. Gerwitz, eds., *Moral Behavior and Development: Advances in Theory, Research, and Applications* (New York: John Wiley and Sons, 1984).

[16] Studies of the link between empathy and ethics are in Hoffman, "Empathy,Social Cognition, and Moral Action."

[17] I wrote about the emotional cycle that culminates in sex crimes in *The New York Times* (Apr. 14, 1992). The source is William Pithers, a psychologist with the Vermont Department of Corrections.

[18] The nature of psychopathy is described in more detail in an article I wrote in *The New York Times* on July 7,1987. Much of what I write here comes from the work of Robert Hare, a psychologist at the University of British Columbia, an expert on psychopaths.

[19] Leon Bing, *Do or Die* (New York: HarperCollins, 1991).

[20] Wife batterers: Neil S. Jacobson et al., "Affect, Verbal Content, andPsychophysiology in the Arguments of Couples With a Violent Husband," *Journal of Clinical and Consulting Psychology* (July 1994).

[21] Psychopaths have no fear——the effect is seen as criminal psychopaths areabout to receive a shock: One of the more recent replications of the effect isChristopher Patrick et al., "Emotion in the Criminal Psychopath: Fear Image Processing," *Journal of Abnormal Psychology* 103 (1994).

[22] 即使某种犯罪行为中存在生物模式的作用，比如同理心存在神经方面的缺陷，这也并不意味着所有的罪犯都存在生物缺陷，或者犯罪行为存在某种生物标记。这个问题的争议非常大，一致公认的观点是犯罪行为不存在生物标记，当然也没有“犯罪基因”。即使在某些例子

中缺乏同理心存在生物基础，这也不意味着有此特征的人会犯罪，其他人不会犯罪，应该把缺乏同理心与引发犯罪的其他生理、经济和社会因素综合起来加以考虑。

第八章　社交艺术

这是5岁的孩子与年纪更小的孩子相处时经常发生的一幕。莱恩对两岁半的小弟弟杰伊完全失去了耐心，杰伊把他们玩的积木弄得一团糟。莱恩怒火中烧，咬了杰伊一口，杰伊哇哇大哭起来。他们的妈妈听到杰伊痛苦的哭声，过来责骂莱恩，命令他把引起纷争的积木收起来。莱恩觉得妈妈的裁断不公平，也大哭起来。妈妈仍然很生气，拒绝安慰他。

令人意外的是，莱恩却得到了杰伊的安慰。虽然他是最初的肇事者，但哥哥的哭声引起了他的关注，他试图让莱恩冷静下来。他们之间的交流是这样的：[1]

“莱恩，不要这样，”杰伊恳求道，“不要哭，哥哥，不要哭了。”

可是莱恩还在哭。杰伊直接的恳求没有奏效，他转而为莱恩向妈妈求情：“莱恩哭了，妈妈！莱恩哭了。看。我指给你看，莱恩哭了。”

接着杰伊对着莱恩扮演起妈妈的角色，他一边轻轻拍打哭泣的哥哥，一边温柔地说：“看，莱恩。不要再哭啦。”

莱恩不理会杰伊的安慰，还在继续抽泣。于是杰伊又换了一种方法，他帮莱恩把积木放到袋子里，友好地说：“啊，莱恩。我给莱恩放好了，嘿？”

莱恩依然在哭。机灵的杰伊采取了另一个策略，即转移注意力。杰伊把一辆玩具车拿给他哥哥，试图让他忘记之前发生的小摩擦。“这里有个人。莱恩，这是什么？莱恩，这是什么？”

莱恩对此毫无兴趣。什么也安慰不了他，他哭个没完。妈妈对他失去了耐心，转而用父母惯用的手段来威胁他：“你想让我揍你吗？”莱恩战战兢兢地回答：“不想。”

“那就不要再哭了，求你了。”妈妈严厉地说，带着一丝愠怒。

莱恩一边抽泣一边可怜兮兮地喘着气说：“我尽量。”

杰伊受到启发想出了最后一招。他模仿妈妈严厉而权威的口吻，威胁莱恩：“不许哭，莱恩。再哭打你屁屁！”

这段小插曲充分展示了30个月的幼儿为调节他人情绪所表现出的非常老到的情绪技巧。杰伊为了安慰哥哥，运用了好几种策略，从简单的恳求，到向妈妈寻求结盟（可惜她拒绝帮忙），再到用行动安慰哥哥，帮哥哥收拾积木，转移哥哥的注意力，最后还用到了威胁和命令。毫无疑问，杰伊所用的这一套办法，正是自己情绪困扰时别人对待他的方式。不管怎样，最重要的是杰伊小小年纪就能够自如地运用这些技巧。

当然，父母们都知道，杰伊表现出来的同理心和安慰本领并不是所有孩子都具有的。别的像他这个年龄的孩子很可能会把哥哥的不快视为报复的机会，想方设法让他更难受。同样的技巧还可以用来戏弄或折磨自己的兄弟姐妹。不过即使是出于恶意，行为本身也显示了一种关键情绪潜能的萌芽，即了解他人的感受，并采取相应行动进一步塑造这些感受的能力。调节他人情绪的能力是人际关系艺术的核心。

为了展现这种人际关系的力量，首先幼儿的自控力必须达到一定的水平，自控是减轻自身的愤怒与困扰、控制冲动与兴奋的能力的开端——尽管幼儿的自控力通常还不太稳定。与他人协调一致意味着自身保持平静。在同一时期，还可以观察到幼儿控制自身情绪的暂时性迹象。幼儿开始学会静静地等待，用辩论或哄骗的手段达到目的，而不是简单地使用暴力——尽管他们不会总是选择运用这种能力。他们开始不乱发脾气，变得有耐心，至少有时候如此。幼儿大约在两岁时出现同理心的迹象。正是杰伊的同理心，即同情心的根源，促使他想出很多花招来讨好莱恩哥哥。因此，调节他人的情绪属于人际关系的艺术，必须以自我管理和同理心这两种情绪技巧的成熟为前提。

在此基础上，“人事技巧”才会臻于成熟。人事技巧是有效处理人际关系的社交竞争力，如果没有这些技巧，个体就难以适应社会，人际关系就会一团糟。正是由于缺少这些技巧，导致智商最高的人在处理人际关系方面四处碰壁，他们常常傲慢无礼、面目可憎或者麻木冷漠。这些社交能力可以改善人际关系，动员和鼓舞他人，并且容易劝服、影响和安慰别人。

展示情绪

社交竞争力的一个关键是人们表达自身感受的能力大小。保罗·艾克曼用“展示规则”一词概括关于在什么时候恰当表现何种情绪的社会共识。在这一点上，文化之间的差异有时非常大。比如，艾克曼及其在

日本的研究伙伴让当地学生观看土著居民的青少年进行割礼的录像，研究其面部反应。看录像时如果有权威人物在场，日本学生的面部只能观测到最轻微的反应。但当他们以为自己在独自看录像的时候（他们被暗中监控），他们的面部出现了明显的痛苦、悲伤、恐惧和厌恶的混合表情。

展示规则有几种基本的类型。[2] 第一种是情绪表达最小化，即日本学生在权威人物在场时表达困扰情绪的模式，他们用毫无表情的脸来掩饰内心的不安。第二种是放大情绪表达，夸大自身感受，比如一位6岁的小女孩跑到妈妈那里抱怨哥哥捉弄她，她眉头紧蹙，嘴唇颤抖，面部夸张地扭曲，装出悲惨的样子。第三种是情绪替换，用一种情绪代替另一种情绪，比如在某些亚洲文化中，直接拒绝被视为不礼貌的行为，因此人们反而会给出积极的（但错误的）肯定。个体如何运用这些技巧，以及是否清楚何时做出反应，是情绪智力的体现之一。

我们很早就开始学习情绪的展示规则，其中有一部分来自明确的教导。比如爷爷出于好心，却送了一份糟糕的生日礼物，我们会教导孩子不能流露出失望的情绪，而是要微笑着向爷爷道谢。不过展示规则的教导更多地表现为潜移默化的示范：儿童通过观察学会行为。在情绪教育中，情绪既是媒介又是信息。比如父母要求孩子“微笑着说谢谢”，如果他们当时非常严厉冷酷，以命令式的口吻而不是亲切地悄悄提醒，孩子就有可能获得截然相反的经验，他们会皱着眉头，随口对爷爷说“谢谢”。两种情绪表达对爷爷的效果完全不同，在第一种情况下，他会很高兴（虽然被误导了）；在第二种情况下，他会由于自相矛盾的信息而感到伤心。

情绪表达肯定会对情绪的接收方产生直接的影响。儿童学到的规则类似于：“如果会伤害你爱的人，那么最好把真实的感情隐藏起来，代之以伤害没有那么大的虚情假意。”这些情绪表达的规则不仅是社交礼仪的一个方面，它还决定了我们自身的感受怎样影响他人。得体地运用和遵循情绪表达的规则，会产生最佳的效果，反之就会陷入情绪混乱。

演员是情绪表达的专家，他们的表现力在观众当中激起了强烈的反响。我们当中的一些人无疑也是天生的演员。不过我们情绪表达的熟练程度差异很大，部分原因在于我们学到的展示规则由于不同的榜样示范而大相径庭。

表现力与情绪感染

在越南战争初期，美军某排士兵趴在稻田里，与越南军队展开激战。突然有6个和尚沿着稻田的田埂列队走来，他们面无惧色，坦然自若，径直朝着双方交火的地方走去。

“他们既没有向左看，也没有向右看，而是一直往前走。”当时在场的一位美军士兵戴维·布什回忆道，“真是奇怪，居然没人朝他们开枪。他们走过田埂之后，突然之间我完全失去斗志。我不想再打下去了，起码那天的想法是这样。大家的想法肯定都是这样的，因为大家都停了下来。我们停止了战斗。”[3]

那6个和尚“泰山崩于前而色不改”，他们的镇定自若感染了正在激战的双方战士，这种力量表明了社会生活的一个基本准则：情绪可以感染别人。当然越南和尚的故事是一个极端的例子。情绪感染在大多数时候是非常微妙的，是一种无声无息、无处不在的人际交流。我们彼此传达和接收情绪，在这条心理的暗涌之中，有些是有害的，有些是有益的。情绪交流通常很微妙，难以觉察，比如推销员向我们道谢的方式可能会令我们感到被忽略、怨恨或者真诚的欢迎和赞赏。我们相互捕捉彼此的感受，它们如同某种社会病毒在我们当中传播。

我们在每次社会交往中所发出的情绪信号会对周围的人产生影响。我们的社交技巧越熟练，控制情绪信号的能力就越出色。在礼仪社会中，含蓄是确保不安情绪的流露不会影响对方的一种手段（不过这个社会规则如果用于亲密的人际关系就会令人不自在）。情绪智力包括管理情绪表达的能力。我们用“受欢迎”和“有魅力”来形容我们喜欢与之相处的人，他们的情绪技巧使我们感到舒服。能够帮助他人舒缓情绪的人具有很高的社会价值，他们是有强烈情绪需求的人求助的对象。我们互相充当情绪转变的工具，正面或反面的作用都有。

不妨来看看情绪微妙地从一方传染给另一方的例子。在一个简单的实验中，两位受测者填写了一份关于当前情绪的问卷，他们面对面安静地坐着，等待实验助手返回房间。两分钟之后，实验助手回来了，让他们再次填写情绪问卷。在这对受测者当中，研究者有意安排其中一位具有很强的情绪表现力，另一位则面无表情。无一例外，情绪表现力较强一方的情绪传递到了较为被动的另一方。[4]

这种神奇的传递是怎么发生的？答案很有可能在于，我们会无意识地模仿他人所表现出的情绪，也就是说，我们对他人的面部表情、姿势、声调以及其他非言语的情绪形式进行无意识的机械模仿。通过模仿，人们将他人的情绪在自己身上进行再创作，这可以说是前苏联戏剧家斯坦尼斯拉夫斯基提出的演技方法——演员通过重温过去某种强烈情绪引发的各种姿势、动作以及其他情绪表达形式再次激发这些情

绪——的低级版。

日常的情绪模仿通常很微妙。瑞典乌普萨拉大学研究人员乌尔夫·丁伯格（Ulf Dimberg）发现，当人们看到微笑或生气的脸时，他们的面部肌肉会发生细微的变化，表明他们也出现了相同的情绪。他们面部肌肉的变化可以通过电子感应器观测到，但肉眼通常难以觉察。

两个人进行互动交流的时候，情绪传递的方向是从情绪表达更有力的一方传到较为被动的一方。不过有些人特别容易受到情绪的感染，他们内心非常敏感，体内的自主神经系统（情绪活跃度的标记）更易受到激发。这种生理倾向使他们的情绪容易受到影响，他们会为煽情的电视广告落泪，而和一个心情很好的人随便聊几句，又会很快高兴起来（由于他们较易被他人的感受打动，他们会更有同理心）。

俄亥俄州立大学社会精神生理学家约翰·卡乔波（John Cacioppo）对微妙的情绪交流进行研究后发现：“不管你是否意识到你在模仿对方的面部表情，仅仅看到别人表达情绪就会引发你同样的感受。人们之间的情绪总是在不停地传递，步调一致，好像在翩翩起舞。情绪的同步性决定了你对人际互动感到舒服或者不适。”

人们在人际互动中感到情绪一致的程度体现为交谈时双方身体动作的协调性，这是无意识的亲密的衡量指标。一方发表观点，另一方点头，或者双方同时变换坐姿，或者一方向后退，另一方向前倾。这种协调性的微妙之处还体现为双方以相同的节奏摇晃旋转椅。正如丹尼尔·斯特恩观察母婴之间同步性时所发现的那样，相同的交互性使情绪一致的人表现出行为的一致。

情绪的同步性有助于情绪的传递和接收，尽管有些情绪可能是负面的。比如在一项身体同步性的研究中，抑郁的女性及其伴侣来到实验室，讨论他们感情关系出现的问题。这些情侣在非言语层面的同步性越强，[5] 抑郁女性的伴侣讨论后的感觉越糟糕——他们受到女方消极情绪的感染。简而言之，不管人们感到高兴还是难过，他们与他人的身体协调性越强，双方的情绪就越相似。

师生之间的同步性显示了他们的融洽程度，关于课堂的研究表明，师生之间的动作协调程度越高，他们在互动时就越感到友好、快乐，充满热情和兴趣，容易相处。一般而言，人际互动的同步性处于高水平，意味着人们互相喜欢。俄勒冈州立大学心理学家弗兰克·伯尼利（Frank Bernieri）告诉我：“你与他人相处得好不好可以体现在身体层面。你需要掌握彼此合适的时机，使身体动作协调一致，感觉舒适。同步性反映了双方投入的程度，如果你高度投入，你的情绪就会

开始与对方相互配合，不管是积极的还是消极的情绪。”

简而言之，情绪调和是融洽的精髓，是母婴之间协调性的成年版。卡乔波认为，有效的人际交流的一个决定因素是人们运用情绪同步性的熟练程度。如果他们善于与别人的情绪协调一致，或者很容易让别人的情绪跟着自己的情绪走，那么这些人的人际互动在情绪层面就会顺利得多。有影响力的领导者或表演者，其特征是能够以这种方式影响数千名观众。卡乔波指出，同样的道理，不善于接收和发送情绪信息的人容易遇到人际关系的问题，原因在于别人与他们相处时常常感觉不舒服，但是他们自己也说不清楚为什么会这样。

从某种意义上说，确立人际互动的情绪基调是个体在深入和亲密的层面处于主导地位的象征，即个体可以驱动他人的情绪状态。这种决定情绪的力量类似于生物学的术语“授时因子”（zeitgeber，字面意思是“时间抓取者”），即确立生物节奏的过程（如日夜循环、每个月的月相等）。比如一对男女在跳舞，音乐就是身体动作的授时因子。在人际互动过程中，情绪表现力更强或更有影响力的一方通常会“夹带”另一方的情绪。处于主导地位的一方说的较多，而处于从属地位的一方更多的是在观察另一方的脸庞——为情绪传递进行设置。同样的道理，一位雄辩的演讲者，比如政治家或者传教士，总是致力于影响观众的情绪。[6] 这就是我们所说的“他把观众牢牢抓在手心里”。情绪夹带是影响力的核心。

社会智力的基本原理

现在是幼儿园的休息时间，一群小男孩在草地上奔跑。雷吉跌倒了，膝盖受了伤，于是开始大哭起来，但其他男孩还是继续向前跑，只有罗杰停了下来。雷吉慢慢不哭了，罗杰弯腰擦擦自己的膝盖，大叫道：“我的膝盖也受伤了！”

心理学家托马斯·哈奇（Thomas Hatch）把罗杰的行为称为人际智能的典范。哈奇与霍华德·加德纳共事于光谱学校，一家致力于研究多元化智能的学校。[7] 罗杰似乎特别善于捕捉小伙伴的感受，并与之产生迅速通畅的联系。只有罗杰注意到雷吉的困境和痛苦，也只有罗杰尝试安慰他，尽管他所做的只是擦擦自己的膝盖。这个小小的举动显示了罗杰亲善融洽的天赋，这是维持密切的人际关系——比如婚姻、友谊或商业合作等——所必不可少的情绪技能。幼儿园小朋友身上的这些技能还处于萌芽阶段，将会日臻成熟完善。

哈奇和加德纳把人际智能的组成要素细分为四种单独的能力，罗杰身上体现的正是其中一种能力。

·组织团队——领导者的基本技能，发动并协调群体努力开展工作。这种才能常见于戏剧导演或制片人、军官以及所有组织团体中的优秀领导者。在游戏场上，具有这种能力的小朋友能够决定玩什么游戏，或者成为团队首领。

·协商解决办法——调停的才能，防止冲突或解决突发危机。具有这种能力的人擅长谈判、仲裁或调停争端；可以从事外交、仲裁、法律、中介及收购管理等工作。具有这种能力的小朋友可以平息游戏过程中的争端。

·人际联系——即罗杰所体现出来的才能，同理心和联系的能力。具有这种能力的人很容易与别人打成一片，容易识别和恰当回应别人的感受和关切——也就是人际关系的艺术。这种人会成为称职的团队合作伙伴、值得信赖的配偶、好朋友或者生意伙伴；在职场上，他们可以成为推销员、经理人或者出色的教师。像罗杰这样的小朋友几乎可以和所有人相处得很好，容易和大家玩成一片，而且很乐于如此。这种小朋友往往能从别人的面部表情中破译情绪，很受同学们的欢迎。

·社会分析——能够体察和领悟他人的感受、动机和关切。了解他人感受的本领可以使人很容易地与他人建立亲密关系或融洽感。这种人的能力如果得到充分发挥，他们可以成为很有竞争力的治疗师或辅导员；如果除此之外还拥有文学天赋，他们可以成为天才型小说家或戏剧大师。

总的来说，这些技能是人际关系的润滑油，非凡魅力的添加剂，也是成为成功人士的基本要素。社会智力出色的人很容易和别人打交道，善于领会他人的反应和感受，善于领导和组织团队以及解决人际活动中突然爆发的争端。他们是天生的领袖，能把未被言明的群体性情绪准确地表达出来，引导群体向特定目标前进。他们受到大家的欢迎，因为他们总是能使人保持高昂的情绪——他们会让大家感到心情愉快，并且得到这样的评价："和这种人相处真是太愉快了。"

这些人际能力建立在其他情绪智力的基础之上。比如，社会形象特别好的人往往善于调节自身的情绪表达，与他人的反应方式非常协调，而且能够持续地改善自己的社会表现，确保得到他们想要的效果。从这个意义上说，他们就像老练的演员。

不过，如果个体无法平衡人际能力与了解自身需要和感受及其实现途径之间的关系，这些人际能力只会导致空洞的社会成功——以牺牲个体真实的满足感为代价，成为人人欢迎的"交际花"。这是明尼苏达大学心理学家马克·斯奈德（Mark Snyder）提出的观点，他对八面玲珑

的社交变色龙进行了研究。[8] 这种人的心理信条可以用英国诗人W.H.奥登的话来概括，他说他本人私下的形象“与他试图在公众面前树立的形象完全不同，他这样做是为了赢得大家的爱戴”。假如社交技能超过了解并尊重自身感受的能力，那么就必须进行权衡和取舍。为了赢得别人的爱慕或者好感，社交变色龙会按照别人的意愿行事。斯奈德发现，判断某人陷入这种模式的标准是他们给别人的印象非常棒，但私底下几乎没有稳定或满意的亲密关系。当然更健康的模式应该是，在忠于自己与社交技能之间取得平衡，诚实正直地行事。

不过社交变色龙为了获得社会认同，毫不介意说一套做一套。他们处于公共面具与私人现实的分裂状态。心理分析师海伦娜·多伊施（Helena Deutsch）把这种人称为“假想人格”，他们接收到外界的信号后可以任意切换伪装。斯奈德告诉我：“对某些人来说，公共形象和私人形象比较匹配，但对另一些人来说，他们改变外表简单得如同转动一个万花筒。他们就像伍迪·艾伦电影里的泽里格，疯狂地想和周围每个人打成一片。”

这种人努力从他人身上寻找蛛丝马迹，在行动之前了解他人对自己的期望，而不是直接地把自己的真实感受表达出来。为了与他人融洽相处，赢得好感，变色龙愿意让自己不喜欢的人也觉得他们很友好。他们运用社交能力，根据不同社会情景的要求塑造自身的行为，因此他们可以在不同的人面前表现出不同的样子，比如从八面玲珑的社交能手转变成保守人士。当然，这些特质在某种程度上可以进行有效的印象管理，在某些职业领域，比如演戏、法律、销售、外交和政治等领域，这些特质会受到高度赞扬。

随波逐流的社交变色龙试图给每个人留下深刻的印象，而另一种人运用社交润滑剂更多的是为了忠于自己的真实感受，这两者的区别在于另一种更关键的自我监测能力。这种保持真我的能力，用莎士比亚的话说就是“对自己忠实”，即不管产生什么样的社会后果，行动与自己内心最深处的感受和价值观都要保持一致。对情绪保持忠实很可能会导致为了防止欺骗或否认而故意进行对质，而社交变色龙永远不敢这样澄清事实。

缺乏社交竞争力的表现

塞西无疑是一个聪明人，他是一位受过高等教育的外语专家，精通翻译。不过对于某些关键的东西他却完全无能为力。塞西似乎连最简单的社交技能都不具备。喝咖啡时他不知道怎么和别人闲谈，与别人一起消磨时间时总是笨嘴拙舌，总之，他连日常的社会交往都不会。缺乏社交魅力在他与女性打交道时影响最深刻，于是他求助于心理治

疗，他怀疑自己“本质中隐含着同性恋的倾向”——这是他的原话，其实他根本没有这方面的问题。

根据塞西对心理治疗师的描述，他真正的问题是害怕没有人对他说的话感兴趣。隐含的恐惧使他越发缺乏社交魅力。他在和别人交往时感到紧张，总是在最尴尬的时刻不合时宜地窃喜或大笑起来，但别人讲真正有趣的事情时，他不会笑。塞西告诉治疗师，他小时候就很笨拙，只有和哥哥在一起时才会感到轻松自在，他哥哥总会对他伸出援助之手。但塞西离家以后就束手无策了，他无法进行正常的社会交往。

华盛顿大学心理学家拉金·菲利普讲述了塞西的故事，他认为塞西困扰的根源在于童年期没有学会社会交往最基本的知识。

应该在塞西小时候教会他什么？别人和他说话，要直接应答；要主动与别人交往，不要总是等待别人；要使谈话继续下去，不要简单地用“是”或“不”或者其他单个词语来回答问题；要对别人表示感谢，进门时要礼让；等菜上齐了再开始吃……学会说“谢谢”和“请”，学会分享等，以及其他我们在孩子两岁之后就开始教导他们的基本社交礼仪。[9]

塞西的问题源自他人教导无方还是本人缺乏学习能力，目前还不清楚。不过无论根源是什么，塞西的故事很有代表意义，表明儿童通过社会互动的同步以及社会和谐的潜规则获得了数不清的经验，这些经验非常关键。不遵守社交礼仪就会引起不快，让周围的人感到不舒服。社交礼仪的作用是让每个参与社会交往的人感到轻松自在，笨拙会引起焦虑。缺乏社交技能的人不仅没有社交的分寸感，而且不善于调节他人的情绪，他们所到之处都会引起混乱。

我们都认识塞西这样的人，他们毫无社交魅力，让人讨厌，他们似乎不知道什么时候结束谈话或电话，他们会一直滔滔不绝，完全没有意识到对方想说“再见”的暗示。他们总是以自我为中心，对其他人没有表现出丝毫的兴趣，而且无视别人转移话题的试探，他们还喜欢包打听。这种人破坏了正常有效的社会交往，他们连社会互动最基本的要领都没有掌握。

心理学家用“非言语信息障碍”（dyssemia，在希腊语中，“dys”意为“障碍”，“semes”意为“信号”）来描述缺乏学习非言语信息能力的现象。大约有1/10的儿童在这方面存在一个或多个问题。[10] 比如缺乏人际交往的空间感，跟人说话或向人递东西时靠得过近；理解或运用身体语言的能力差；无法理解或正确运用面部表情，比如无法进行眼

神交流；缺乏节奏感，即对演讲的情绪特质没有认识，说话不是过于尖锐就是过于平淡。

很多研究的关注焦点是把具有社交缺陷特征的儿童甄别出来，这些儿童由于笨拙被玩伴忽视或嫌弃。除了那些由于恃强凌弱而遭人唾弃的儿童之外，其他不受欢迎的儿童全部是因为缺乏面对面互动的基本技巧，尤其是协调对方的技能。如果儿童不擅长表达，人们会认为他们不聪明或者缺乏教育；如果儿童不擅长人际互动的非言语规则，人们尤其是玩伴们就会认为他们很“奇怪”，并嫌弃他们。这些儿童不知道如何得体地参与游戏，他们触摸别人的方式会让人不舒服，简而言之，他们很“逊”。他们无法掌握情绪无声的语言，还会在不经意间发送引发不安的信息。

从事儿童非言语能力研究的埃默里大学心理学家史蒂芬·诺维奇（Stephen Nowicki）指出：“不能很好地理解或表达情绪的儿童常常会感到沮丧。他们其实无法理解究竟发生了什么事情。非言语传播通常是你所做一切的潜台词。你无法停止流露表情或摆出姿势，或者隐藏声调。如果你发送了错误的情绪信息，你会感觉到人们用很滑稽的方式来回应你——你被人断然拒绝，而且不知道原因。如果你以为自己在表现快乐，但实际上看起来兴奋过度或生气，你就会发现其他孩子反过来对你感到生气，而你意识不到原因何在。这样的孩子最后会感到无法控制其他人对待他们的方式，他们的行为对发生在自己身上的一切毫无影响。这会让他们产生无力感，又沮丧又冷漠。”

除了被社会孤立之外，这些儿童的学习也会受到影响。课堂的学习环境实际上也是一个“小社会”，不擅长社交的儿童对待老师的方式与他们对待其他小朋友的方式一样，他们会误解老师的意思，并做出错误的回应。由此引发的焦虑和困惑本身就会影响他们学习的有效性。儿童非言语敏感性测验显示，相对于他们由智商测试所反映出来的学业潜能而言，误读情绪信号的儿童往往在学校表现不佳。[11]

“我们讨厌你”：团体边缘人

对于年幼的孩子来说，人生中最危险的时刻莫过于，你希望加入一个游戏团体，却被人排除在外。社交不适的惨状在此时表露无遗。在这种危险的时刻，被人喜欢或讨厌，合群或孤僻，一切都是公之于众的。因此，这种关键时刻已经成为研究儿童发展的学者密切关注的主题，他们的研究表明，受欢迎的学生和被遗弃者的接近策略形成鲜明的对照。研究发现凸显了关注、理解以及回应情绪和人际暗示的社交竞争力的关键作用。看到一个孩子徘徊在其他孩子游戏圈子的边缘，希望加入却被拒之门外，这既令人叹息，同时也是一个普遍存在的困

局。即使是最受欢迎的孩子有时也会遭到拒绝。针对小学二年级和三年级学生的一项研究发现，最受人喜爱的孩子在试图加入已经开始游戏的团体时被断然拒绝的比例是26%。

这种拒绝暗示着年幼孩子的情绪性判断直率得残忍。让我们看看幼儿园里4岁孩子之间的对话。[12] 芭芭拉、南希和比尔正在玩动物玩具和堆积木，琳达想加入他们的游戏。琳达观望了一分钟，然后接近他们，她坐在芭芭拉旁边，开始玩起玩具动物来。芭芭拉转过头对琳达说："你不能玩！"

"我可以，"琳达答道，"我也可以拥有动物。"

"不，你不行，"芭芭拉直率地说，"今天我们不喜欢你。"

比尔代表琳达提出抗议，南希加入了攻击的行列："今天我们讨厌她。"

由于要冒着被公然或暗中声明"我们恨你"的危险，可想而知，所有孩子在接近小团体的时候都会显得小心翼翼。孩子们的焦虑也许与成年人在全是陌生人的鸡尾酒舞会上的感觉没有什么两样，你面对正在谈笑风生的小团体畏缩不前，他们似乎都是亲密的朋友。由于这种处于小团体边缘的时刻对孩子来说意义非常重大，用一位研究人员的话来说，它还"具有高度的诊断性，能够很快反映出孩子们在社交技能方面的差异"。[13]

通常来说，新来者先观察一段时间，然后再试探性地加入，小心翼翼地试探几步之后才会更加自信。新来者能否被接受最关键的是他能否很好地适应小团体的规则，明白他们正在玩什么游戏，什么是不合时宜的行为。

急于成为主导者，以及不符合小团体的规则，这两种错误行为几乎一定会遭到拒绝。这正是不受欢迎的孩子容易犯的错误：他们强硬地加入小团体，过于突然或过快地试图改变游戏主题，或者提出自己的观点，或者立刻反对其他人的看法——很明显是想把关注焦点吸引到自己身上。可惜弄巧成拙，他们不是被忽视就是被拒绝。相反，受欢迎的孩子会花时间观察小团体，在加入之前搞清楚当前的状况，然后用行动表明他们接受小团体的规则，等到自己在小团体的地位确立之后，才主动建议小团体该做什么。

我们再回过头来看看4岁的罗杰，心理学家托马斯·哈奇认为他的行为显示了高水平的人际智能。[14] 罗杰加入小团体的策略首先是观察，

然后模仿另一个孩子的做法，最后和他说话并完全参与了这个活动——这是一种成功的策略。罗杰的社交才能还体现在他和沃伦玩扔“炸弹”（实际上是鹅卵石）游戏的过程中。沃伦问罗杰他想坐直升机还是飞机，罗杰在回答之前问道：“你在直升机上吗？”[15]

这表明了罗杰关注他人的敏感性，以及根据这种认识做出相应反应、保持联系的能力。哈奇这样评价罗杰：“他向玩伴‘报到’，确保他们和游戏保持联系。我观察到其他很多孩子径直坐上了自己的直升机或飞机，独自‘飞走’了。”

情绪感染：案例研究

如果说社交技能的衡量标准是使他人从困扰情绪中恢复平静的能力，那么处理别人愤怒到极点的情绪也许是大师级的终极标准。自我调节愤怒和情绪感染的研究数据显示，一个有效的方法是分散愤怒者的注意力，以同理心对待其感受和立场，将其注意力转移到其他事物上，激发出积极情绪。这种方法叫作情绪柔道。

我的一位已故的老朋友泰瑞·道森讲的故事也许最能体现情绪影响艺术的精妙技巧。泰瑞是20世纪50年代最早在日本学习合气道的美国人之一。一天下午他乘坐东京郊区列车回家，一位高大好斗、醉醺醺、脏兮兮的工人上了车。那醉汉步履蹒跚，开始恐吓其他乘客，他大声咒骂着，挥拳打向一个抱着婴儿的妇女，那位妇女仰身摔倒在一对老夫妇的脚下，老夫妇连忙站起来，躲到车厢的另一头。醉汉又挥出了好几拳（由于他过于愤怒，打空了），他怒吼着抓住车厢中间的金属柱子，试图把它拔出底座。

泰瑞每天练习合气道8个小时，身体非常棒。此刻他觉得自己应该出面阻止醉汉闹事，以免其他人受到伤害。但他想起了师傅的教导：“合气道是和解的艺术，心里想着搏斗的人，自身已经失去了与宇宙的联系。如果你试图征服别人，那么你已经落败了。我们学习如何解决纷争，而不是挑起纷争。”

泰瑞同意师傅关于不要挑起争斗的教导，他只在自卫的时候使用武术。现在很明显，他处于正当的立场，他终于有机会在现实世界中检验他的合气道水平了。因此，在其他乘客吓得呆坐在座位上的时候，泰瑞从容不迫，慢慢站了起来。

醉汉看到他，号叫着：“啊哈！外国人！你该尝尝日本人的厉害！”然后开始靠近他，准备与他一较高低。

正当醉汉开始移动的时候，有人发出了震耳欲聋、欣喜若狂的声音：“嘿！”

那语调欢快得如同突然遇见老朋友一般。醉汉感到很奇怪，环顾四周，发现这声音发自一位70多岁穿着和服的瘦小的日本老头。那老头很高兴地对醉汉笑着，轻轻挥手向醉汉示意，轻快地说：“过来。”

醉汉怒气冲冲地大步跨过去：“我为什么要跟你说话？”与此同时，泰瑞已经准备就绪，只要醉汉一有攻击行为就立刻把他拿下。

“你喝了什么？”老头笑吟吟地问醉汉。

“我喝了米酒，关你屁事啊。”醉汉怒吼道。

“啊，太好了，真是太好了。”老头温和地说，“瞧，我也喜欢米酒。每天晚上我和太太——她67岁了，我们把一小瓶米酒温热，然后拿到花园，我们坐在一条古老的木凳上……”老头一直说到他家院子里的柿子树，花园里的景致，以及在晚上享用米酒。

醉汉听到老头的话，脸开始变得柔和起来，紧握着的拳头也松开了。“对，我也喜欢柿子……”他的声音渐渐变小了。

“没错，”老头轻松地回答，“我肯定你有一位好太太。”

“不，”醉汉说，“她死了……”他边流泪边诉说起自己失去妻子、家庭和工作的经历，他为自己感到羞愧。

这时候泰瑞到站了，他下车时听到那老头让醉汉坐在他旁边，把他的故事讲完，泰瑞看到醉汉躺在座位上，头伏在老头的膝盖上。

这就是情绪感染。

[1] The exchange between Jay and Len was reported by Judy Dunn and JaneBrown in “Relationships, Talk About Feelings, and the Development of AffectRegulation in Early Childhood,” Judy Garber and Kenneth A. Dodge, eds., *The Development of Emotion Regulation and Dysregulation* (Cambridge: CambridgeUniversity Press, 1991). The dramatic flourishes are my own.

[2] The display rules are in Paul Ekman and Wallace Friesen, *Unmasking the Face* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1975).

[3] Monks in the heat of battle: the story is told by David Busch in “Culture Cul-de-Sac,” *Arizona State University Research* (Spring/ Summer 1994).

[4] The study of mood transfer was reported by Ellen Sullins in the April 1991 issue of the *Personality and Social Psychology* Bulletin.

[5] The studies of mood transmission and synchrony are by Frank Bernieri,a psychologist at Oregon State University; I wrote about his work in *The New York Times* .Much of his research is reported in Bernieri and Robert Rosenthal,“Interpersonal Coordination, Behavior Matching, and Interpersonal Synchrony,”in Robert Feldman and Bernard Rime, eds., *Fundamentals of Nonverbal Behavio* r(Cambridge: Cambridge University Press, 1991).

[6] The entrainment theory is proposed by Bernieri and Rosenthal, *Fundamentals of Nonverbal Behavior* .

[7] Thomas Hatch, “Social Intelligence in Young Children,” paper delivered atthe annual meeting of the American Psychological Association (1990).

[8] Social chameleons: Mark Snyder, “Impression Management: The Self in Social Interaction,” in L. S. Wrightsman and K. Deaux, *Social Psychology in the‘80s* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1981).

[9] E. Lakin Phillips, *The Social Skills Basis of Psychopathology* (New York:Grune and Stratton, 1978), p. 140.

[10] Nonverbal learning disorders: Stephen Nowicki and Marshall Duke ,*Helping the Child Who Doesn't Fit In* (Atlanta: Peachtree Publishers, 1992). See also Byron Rourke, *Nonverbal Learning Disabilities* (New York: Guilford Press,1989).

[11] Nowicki and Duke, *Helping the Child Who Doesn't Fit In* .

[12] This vignette, and the review of research on entering a group, is fromMartha Putallaz and Aviva Wasserman, "Children's Entry Behavior," in StevenAsher and John Coie, eds., *Peer Rejection in Childhood* (New York: CambridgeUniversity Press, 1990).

[13] Putallaz and Wasserman, "Children's Entry Behavior."

[14] Hatch, "Social Intelligence in Young Children."

[15] Terry Dobson's tale of the Japanese drunk and the old man is used bypermission of Dobson's estate. It is also retold by Ram Dass and Paul Gorman, *How Can I Help?* (New York: Alfred A. Knopf, 1985), pp. 167-71.

第三部分　情商的运用

第九章　亲密敌人

西格蒙德·弗洛伊德曾经对他的学生爱利克·埃里克森（Erik Erikson）说，爱与工作是标志着人全面成熟的双重能力。如果此话不假，那么成熟也许是人生中即将消失的驿站——当今结婚和离婚的趋势使情绪智力的作用比以往任何时候都要突出。

让我们看看离婚率。美国每年的离婚率大体处于稳定的水平。但统计离婚率还有另外一种方法，即考察一对新婚夫妇以离婚收场的概率，这种统计方法显示离婚率在危险地攀升。尽管总体离婚率没有上升，但离婚的风险已经转移到新婚夫妇。

在将各个不同年份结婚的夫妇的离婚率进行比较之后，这种趋势表现得更为明显。在美国，1890年结婚的夫妇，大约10%以离婚收场；1920年结婚的夫妇，离婚率是18%；1950年结婚的夫妇，离婚率是30%；1970年结婚的夫妇，离婚的概率是50%；而1990年结婚的夫妇，离婚的概率徘徊在67%左右！[1] 如果这个数字可靠的话，这意味着近年只有30%的新婚夫妇可以维持婚姻关系。

可以说，离婚率的上升很大程度上并不是因为情绪智力的下降，而是因为社会压力的逐步消解。离婚的坏名声、妻子对丈夫的经济依赖等，这些以往在维系婚姻关系甚至是最不幸的婚姻关系中发挥重要作用的因素逐步消失了。假如社会压力不再是维持婚姻关系的黏合剂，那么夫妇之间的情绪力量对于婚姻的存亡就变得更为关键了。

近年来，学者们对维系夫妇关系的情绪纽带以及破坏夫妇关系的情绪断层进行了研究，其精确程度前所未有。在对婚姻关系维系或者破裂的决定因素的研究中，最大的突破是应用成熟的生理学测量方法，时刻监测夫妇之间的情绪差异。科学家现在能够检测丈夫肾上腺素升高和血压下降的水平，观察妻子脸上转瞬即逝而又很有说服力的细微表情。生理测量揭示了夫妇关系紧张隐含着生物层面的潜台词，这种关键的情绪状况通常是夫妇本身察觉不到或者不以为然的。生理水平的测量还揭示了维系或破坏感情关系的影响因素。婚姻断裂层最早萌芽于夫妇童年期情绪世界之间的差异。

他与她的婚姻：童年根源

前不久的一个晚上，我正要走进一家饭店，只见一个年轻男子大步走

出门口，板着一张阴沉的脸。一个年轻女子紧跟在他后面跑着，她一边绝望地用拳头捶打男子的背部，一边尖叫道："挨千刀的！回来，对我好点！"女子苦苦哀求男子回头，她言行的自相矛盾令人难以置信，这是很多关系不好的夫妇的常见相处模式的缩影：女方渴望参与，男方退却。婚姻咨询师常常注意到，夫妇双方来咨询室之前就处于"参与–退却"的模式，丈夫抱怨妻子"不可理喻"的要求和情绪爆发，而妻子则哭诉丈夫对她说的话麻木不仁。

婚姻破裂的最后阶段反映了夫妇双方实际上分别存在两种情绪现实：他的和她的。夫妇之间出现情绪差异的根源，有一部分来自生物层面，另一部分则可以追溯到他们的童年，夫妇双方在成长期处于不同的情绪世界。科学家对此进行了大量研究，发现由于男孩和女孩偏好的游戏不同，加上年幼的孩子害怕被起哄说有"女朋友"或"男朋友"，情绪世界的界限由此被加强了。 [2] 一项关于儿童友谊的研究发现，3岁的孩子表示他们有一半的朋友是异性；5岁的孩子有20%的朋友是异性；而到了7岁，几乎没有男孩或女孩表示拥有一位异性好朋友。 [3] 这种男女分离的社会圈子，直到他们进入青春期开始与异性约会，才会出现交集。

与此同时，男孩和女孩被教导以完全不同的方式处理情绪问题。父母一般较多地与女儿而不是儿子讨论情绪问题——愤怒情绪例外。 [4] 女孩获得情绪信息的机会多于男孩。父母在给上幼儿园的孩子讲故事时，他们对女儿使用的情绪词语要多于对儿子的；妈妈与婴儿玩耍的时候，她们对女儿展示的情绪范围比对儿子展示的要广泛；妈妈会和女儿谈论情绪，母女之间会讨论关于情绪状态本身的细节，而对于儿子，她们更多的是讨论愤怒等情绪的前因后果（目的也许是为了起到警戒作用）。

莱斯理·布拉迪（Leslie Brody）和朱迪思·霍尔（Judith Hall）总结了不同性别的情绪差异研究，他们指出，由于女孩的语言能力发展快于男孩，因此女孩能更加熟练地讲述自身的感受，女孩比男孩更擅长使用语言探索情绪，用情绪反应替代打架。与此相反，"对于男孩来说，情绪语言化的效果没有得到强调，因此他们对情绪状态多半没有意识，不管是自身的还是他人的"。 [5]

对于10岁的孩子，生气时具有明显攻击性、倾向于公开对抗的女孩和男孩的比例大体相同。但到了13岁，开始出现非常显著的性别差异：女孩比男孩更善于运用巧妙的攻击策略，比如排挤、恶意中伤以及间接报复等。总体来说，男孩被惹恼后会继续针锋相对，不懂得采用更加隐蔽的策略。 [6] 这只是男孩——长大之后就是男性——相对于异性在情绪生活方面不成熟的表现之一。

女孩在一起玩耍时往往会结成亲密的小团体，强调减少敌对、扩大合作；而男孩玩耍时会结成较大的团体，强调竞争。如果男孩或女孩一起玩耍时有人受伤，他们的不同反应可以反映这种主要的差异。如果受伤的是男孩，他感到难受，别的男孩就会希望他走开或停止哭泣，好让游戏继续进行。如果一群女孩在玩耍时有人受伤，她们就会停止游戏，大家一起安慰受伤哭泣的女孩。男女游戏中的差异体现了哈佛大学心理学家卡罗尔·吉利根提出的两性之间的主要差异：男孩为独立自主感到骄傲，而女孩认为自己是关系网的一部分。因此，男孩对任何妨碍他们独立的事情都会感到威胁，而女孩更容易对关系网的破裂感到威胁。德博拉·坦嫩（Deborah Tannen）在其著作《你就是不明白》中指出，这种视角的差异意味着男人和女人对于谈话有不同的要求和期望，男人喜欢谈论“事情”，女人则寻求情绪的关联。

简而言之，情绪教育的差别造就了男女不同的技能，女孩变得“善于理解语言和非言语情绪信号，善于表达和交流感受”，男孩变得善于“使与脆弱、内疚、恐惧和伤害有关的情绪最小化”。[7] 科学研究充分印证了两性之间的不同立场。比如，成百上千项研究发现，一般来说女人比男人更有同理心，至少在根据面部表情、声调和其他非言语线索理解他人未说出来的感受方面，经测试女人的能力要强于男人。同样，根据女性的面部表情了解其感受一般比较容易。但在幼年时期，男女的面部情绪表达不存在差异，到孩子上小学后，男孩的表情变得收敛了，而女孩的表情则更有表现力。这也许在一定程度上反映了男女之间的另一种主要差异：女性情绪体验的强度和活跃度通常高于男性。从这种意义上说，女性比男性更加“情绪化”。[8]

所有这些性别差异表明，女性一般在婚姻关系中担任情绪管理者的角色，而男性对于维系感情关系这项任务看得没有女性那么重要。在一项针对264对夫妇的调查中发现，对于女性而言（而不是男性），婚姻满意的最重要因素是夫妇之间有“良好的沟通”。[9] 从事夫妇关系深度研究的得克萨斯大学心理学家特德·休斯顿（Ted Huston）认为：“对妻子来说，亲密关系意味着谈论事情，尤其是谈论感情关系本身。而男人一般难以理解妻子对他们的期望。他们说：‘我想和她一起做事，而她想做的就是说话。’”特德发现，在恋爱阶段，为了与未来妻子建立亲密关系，男人更愿意花时间按照女人喜欢的方式谈话。一旦结婚之后，随着时间的流逝，男人——尤其是传统婚姻中的丈夫——以这种方式和妻子谈话的时间越来越少，他们认为像夫妇两人一起种花这种事情也比谈论个没完没了更能增强亲密感。

如果要说原因，丈夫渐渐沉默的部分原因也许在于男人对婚姻状态有点盲目乐观，而妻子却习惯于关注出现问题的地方。在一项关于婚姻

关系的研究中，男人对婚姻关系中的一切问题，比如做爱、财务、婆媳关系、彼此听取意见的程度，以及彼此缺点的影响程度等，都抱有比妻子更加乐观的态度。[10] 妻子一般会比丈夫更多地抱怨，相处不愉快的夫妇尤其会出现这种情况。把男人对婚姻关系的乐观以及对情绪冲突的厌恶联系起来，妻子经常抱怨丈夫对婚姻关系中出现的问题避而不谈的原因就非常明显了。（当然，这种性别差异是概括性的，不是在所有情况下都如此。我的一位精神病学家朋友抱怨他的太太不愿意谈论他们之间的情绪问题，他是发起讨论的那一方。）

男人对婚姻问题表现迟钝的原因，毫无疑问要部分归结于男人相对女人而言缺乏根据面部表情理解情绪的技能。比如，女人对男人的悲伤表情——相对于男人对女人的悲伤表情——要敏感得多。[11] 因此，女人总是因为男人注意不到她的感受而悲伤，更不要指望男人会问她为什么悲伤了。

我们不妨考虑一下，两性的情绪差异在他们处理亲密关系中不可避免的抱怨和分歧时意味着什么。实际上，做爱次数、孩子教育或者家庭借债和储蓄的比例等具体问题并不是婚姻关系维系或破裂的原因。相反，夫妇双方如何讨论这些问题对于婚姻走向的意义更为重大。能否求同存异、达成一致意见，是婚姻关系存续的关键。男人和女人要处理困难的情绪问题，必须克服天生的性别差异。如果无法做到这一点，就容易出现裂痕，最终导致关系破裂。我们下文中将会介绍，如果夫妇当中有一方或双方的情绪智力存在某种缺陷，婚姻的裂痕很有可能会越来越大。

婚姻断裂层

弗雷德：你帮我取了干洗衣服没有？

英格丽德：（嘲弄的口吻）“你帮我取了干洗衣服没有？”你不会自己去取啊，我是谁，你的女佣吗？

弗雷德：当然不是。如果你是女佣，你至少应该会做饭。

如果上述对话出自情景喜剧，听起来还挺好笑的。不过这是一对夫妇既苦楚又刻薄的真实对话（也许一点也不奇怪），他们在几年后离了婚。[12] 他们的针锋相对发生在华盛顿大学心理学家约翰·戈特曼（John Gottman）主持的实验室内，戈特曼对维系夫妇关系的情绪黏合剂以及破坏婚姻关系的情绪腐蚀剂进行了细致的分析。[13] 在他的实验室里，夫妇间的对话被拍摄成录像，研究者根据录像进行几个小时的细致分析，以揭示影响婚姻关系的情绪潜流。研究人员对导致夫

妇离婚的情绪断裂层进行分析，充分证实了情绪智力对维系婚姻关系的关键作用。

戈特曼在过去20年间追踪了200多对夫妇的情感起伏，他们有些刚刚结婚，有些已经结婚几十年。戈特曼能够精确地描绘婚姻关系的情绪生态，在一项研究中，他预测出现在他实验室里的夫妇（比如弗雷德和英格丽德）在三年内会离婚，其预测准确率高达94%，精确度之高在婚姻研究中前所未闻！

戈特曼分析的准确性源于其苦心孤诣的方法以及全面细致的探究。受测夫妇对话时，感应器会记录他们最细微的生理水平变化；同时（运用保罗·艾克曼设计的理解情绪系统）对他们的面部表情进行逐秒分析，检测最短暂微妙的情绪差异。对话环节结束后，夫妇双方分别单独来到实验室，观看对话录像，并讲述自己争吵时的内心想法。所得结果类似于婚姻的情绪X光检查。

戈特曼发现，婚姻出现危机的一个初期预警信号是尖锐的批评。在健康的婚姻关系中，丈夫和妻子可以自由地表达抱怨。不过在怒气冲冲的时候，抱怨经常会以破坏性的方式表达出来，比如攻击配偶的人格。例如，帕米拉和女儿去买鞋，她丈夫汤姆去逛书店。他们相约一个小时以后在电影院售票处会合，然后去看电影。“他在哪里？电影10分钟后就开始了。”帕米拉对她女儿抱怨道，“你爸爸只要有机会搞破坏，他就绝对不会放过。”

汤姆10分钟之后出现了，他很高兴地说自己遇到了一个朋友，并为迟到感到抱歉。这时帕米拉的讽刺脱口而出：“好吧，正好让我们有机会讨论你那破坏我们每个计划的特异功能。你怎么这么自私又自我！”

帕米拉不仅在抱怨丈夫迟到，而且发起了人身攻击，这是对人而不是对事的批评。汤姆实际上已经道歉了，可是帕米拉却给他的过失贴上了“自私和自我”的标签。大多数夫妇经常会出现这种情况，对伴侣行为的抱怨最终演变成对人不对事的人身攻击。比起理性的抱怨，尖锐的人身攻击会产生破坏性更强的情绪冲击。人身攻击，尽管可以理解，却有可能让丈夫或妻子越发感到配偶对他们的抱怨充耳不闻或者置之不理。

抱怨与人身攻击的区别很简单。正常的抱怨是，妻子就事论事，具体地说出自己的不快，批评丈夫的行为而不是他本人，表明她对丈夫行为的感受。比如，“你忘记到干洗店帮我取衣服，这让我感到你不关心我”。这是基本情绪智力的表达方式，直言不讳，但并不挑衅或消

极。如果是人身攻击，妻子就会借题发挥，对丈夫进行全面攻击：“你总是这么自私，不关心别人。这正好证明了我不能指望你好好地做成一件事。”这种批判会让对方感到耻辱、厌恶、羞愧和有过失，很有可能激发自我辩解，而不是改善做法。

充满轻蔑的批评还会使事情雪上加霜。轻蔑是一种破坏性特别强的情绪。轻蔑很容易伴随愤怒而来，通常轻蔑不仅体现在用语上，还体现在声调以及愤怒的表情上。轻蔑最明显的形式是嘲弄或侮辱，比如“白痴”、“贱人”、“懦夫”。此外，传递轻蔑情绪的身体语言造成的伤害同样严重，尤其是冷笑和撇嘴，这是表示厌恶最普遍的面部信号，翻白眼也是一种信号，这好像是在说：“噢，有什么了不起的！”

轻蔑的面部特征与酒窝正好相反，轻蔑是面部肌肉将嘴角向两边拉伸（通常向左边），同时眼睛向上翻。在无声无息的情绪交流中，如果配偶一方闪现轻蔑的表情，另一方会被检测到每分钟心跳比平时增加两三次。戈特曼发现，这种隐性对话会造成严重的后果，如果丈夫经常对妻子表示轻蔑，妻子比较容易出现一系列健康问题，比如频繁感冒、膀胱发炎和酵母菌感染，或者出现肠胃系统症状等。如果在15分钟的对话中妻子出现4次或以上厌恶（与轻蔑类似）的表情，这种迹象表明这对夫妇可能会在4年之内分手。

当然，偶尔轻蔑或厌恶的表示不会对婚姻造成破坏。负面情绪的攻击作用类似于心脏病的风险因素——吸烟和高胆固醇，强度越大，时间越长，危险就越大。在通向离婚的道路上，可以从一个风险因素预测另一个因素，而且不幸的程度逐渐升级。习惯性批判和轻蔑或厌恶是危险的信号，表明丈夫或妻子在对配偶进行变本加厉的无声评判。他们把配偶当成经常谴责的对象。消极和敌对的想法自然会引发人身攻击，导致对方抗辩，或者准备以其人之道还治其人之身。

“战斗或逃跑”反应模式适用于配偶对人身攻击的反应。最明显的方式是还击，把怒火发泄出来。这种方式通常以毫无结果的骂战告终。不过，另一种方式——逃跑——可能更加致命，尤其是当“逃跑”演化成顽固的沉默时。

消极作对是最后的防守。消极作对的一方毫不理睬，拒绝对话，取而代之的是冷漠或沉默。消极作对所传达的信息既强烈又可怕，有点像冷冰冰的疏远态度、优越感和厌恶感的混合体。消极作对主要出现在走向危机的婚姻关系中。在85%的个案中，丈夫属于消极作对的一方，他们面对妻子的批判和轻蔑采取了这种策略。[14] 如果消极作对演变为习惯性的回应方式，婚姻关系的健康将会受到极大的破坏——消极作对切断了解决分歧的所有可能性。

有害的想法

孩子们正闹成一团，他们的父亲马丁感到很厌烦。他用刺耳的声调对妻子梅兰妮说：“亲爱的，你不认为孩子们应该安静下来吗？”

他实际的想法是：“她太宠爱孩子了。”

梅兰妮对丈夫的愤懑感到生气。她紧绷着脸，皱着眉头回答：“孩子们正玩得开心，反正他们很快就要上床睡觉了。”

她的想法是：“他又来了，总是抱怨个不停。”

马丁显然被激怒了。他身体向前倾，拳头紧握，样子很吓人，他不耐烦地说：“我现在应该让他们睡觉吗？”

他的想法是：“她事事都反对我，我不发威不行。”

梅兰妮突然被愤怒的马丁吓住了，她温顺地说：“不用，我马上让他们上床。”

她的想法是：“他要失控了，他会伤害孩子的，我最好屈服。”

这些夫妻之间的对话，不管是有声的还是无声的，被认知疗法的创始人艾伦·贝克写入报告，以此为例说明危害婚姻关系的各种想法。[15] 梅兰妮和马丁之间真实的情绪交流由他们的想法决定，这些想法反过来由另外一些更深层次的想法——贝克称之为“自动想法”——所决定。“自动想法”是对自身以及他人转瞬即逝的基本假设，反映了我们最深层的情绪态度。梅兰妮的主要想法类似于“他总是发怒来吓唬我”。马丁的主要想法是“她没有权利这样对待我”。梅兰妮在这段婚姻中感到自己是无辜的受害者，而马丁则对自己受到不公正的对待感到义愤。

成为无辜受害者或感到义愤的想法常见于婚姻出现问题的伴侣，这种想法会继续助长怒火并加深伤害。一旦义愤填膺的想法变成无意识的自发行为，它们就会自我确证。感到受害的一方会不停地检查对方所做的一切，以此证实对方伤害自己的想法，忽视或怀疑对方任何善意的行为，而这些行为原本可以质疑或者推翻自己受迫害的观点。

这种想法会激活神经警报系统，威力很大。[16] 一旦丈夫受害的想法触发了神经失控，他就会不断回想起女方伤害他的种种行为，怀恨在心，完全忘记了女方在婚姻关系中所做的能够打消其受害者想法的其他行为。这样，对方永远翻不了身，即使是女方出于善意的行为，男

方也会用负面的态度来看待，并认为这是女方企图否认自己是施害者的行为而加以唾弃。

伴侣之间如果没有这种触发困扰的想法，在相同的处境之下他们对当前状况的理解就会善意得多，因此相对来说不太可能引发情绪失控，即使出现情绪失控，往往也能比较轻易地恢复正常。至于维持或缓解困扰情绪的想法，其一般模式遵循心理学家马丁·塞利格曼所概括的悲观和乐观的人生观（参见第六章）。悲观的看法是对方天生卑劣，无法改变，因此注定了婚姻关系的不幸："他又自私又自我。他从小就这样，以后还会一直这样。他希望我全心全意地服侍他，却完全不顾我的感受。"与此相反，乐观的看法类似于："他现在在发号施令，但他过去一直很体贴。也许他只是心情不好，不知是不是工作上出了问题。"这种看法不会把丈夫（或婚姻）一笔勾销，认为他已经无可救药、毫无希望。相反，它把当前的糟糕状况归结于环境的因素，而环境是可以改变的。第一种态度会引发持续的困扰，第二种态度则可以减轻困扰。

悲观的伴侣非常容易情绪失控，他们对配偶的所作所为感到愤怒、受伤或者困扰，而且负面情绪一旦发作，就会使他们困扰不已。因此，他们内心的困扰和悲观态度使他们在与伴侣发生冲突时更有可能诉诸批判和轻蔑，反过来又增加了对方自我辩护和消极作对的可能性。

有害想法最恶劣的结果是导致丈夫对妻子使用身体暴力。印第安纳大学心理学家关于暴力丈夫的研究发现，他们的想法和校园流氓一样，他们无中生有，把妻子的中立行为视为恶意行为，并把这种误解当成他们使用暴力的借口（实施约会强暴的男性，其行为有相似之处，他们用猜疑的眼光看待女人，因此完全不理会女人的反抗）。[17] 我们在第七章已经知道，这种男人对妻子的轻蔑、拒绝或公开的为难尤其感到威胁。虐妻者暴力合理化的想法起源于这种典型的情节："你参加社交聚会，你注意到妻子一直在和一个迷人的男士谈笑风生，足足有半个小时。那家伙似乎在和她调情。"这种男人如果认为妻子对他们表现出拒绝或嫌弃，他们就会怒火中烧。不难想象的是，类似"她准备离开我"的想法促使丈夫情绪失控，他们在冲动之下实施家庭暴力，用研究人员的话说就是"无能的行为反应"。[18]

泛滥：窒息的婚姻

令人困扰的态度常常会触发情绪失控，而且使个体很难从伤害和愤怒当中复原，因此它的直接后果是制造了永无休止的危机。戈特曼用"泛滥"一词贴切地形容经常性情绪困扰的易感性。情绪"泛滥"的丈夫或妻子被配偶的否定和自身对此的反应压倒了，他们被失控的恐惧

淹没。这种人无法正常地听取意见或头脑清晰地进行回应，难以组织思路，只能以原始反应行事。他们只希望事情停止，或者想逃跑，有时候还想反击。“泛滥”是一种自我保持的情绪失控。

有些人不容易进入泛滥状态，他们对愤怒和轻蔑的承受力比较强，而有些人只要配偶提出轻微的批评就可能触发情绪泛滥。泛滥的生理特征是心率高于平静时的水平。[19] 在静止状态，女性的心跳大约是每分钟82次，男性大约是72次（具体的心率因个人体型的不同而有较大差异）。如果每分钟心跳比静止状态增加10次左右，就表明泛滥开始了。如果心跳达到每分钟100次（愤怒和哭泣的时候很容易达到这种水平），身体就会分泌肾上腺素和其他激素，在一段时间内保持高度困扰。心率水平可以明显地反映出情绪失控：心跳比正常状态每分钟增加了10次、20次，乃至30次。肌肉紧张，呼吸变得困难。有害情绪泛滥成灾，恐惧和愤怒席卷而来，让人无处可逃，个体感到“永远”都无法复原。在情绪完全失控的时候，个体的情绪太强烈，观点太狭隘，思维太混乱，根本无法听进他人的意见或理性地解决问题。

当然，大多数夫妇在争吵中经常会出现这种剑拔弩张的时刻。婚姻关系的问题始于某一方的情绪持续泛滥。如果有一方对情绪攻击或不公正待遇总是处于防卫状态，对任何攻击、侮辱或怨恨的迹象过于警觉，肯定会小题大做、反应过度。如果丈夫处于这种状态，妻子只要说“亲爱的，我们需要谈谈”，丈夫就会想“她又准备挑起战争了”，从而触发情绪泛滥。从生理唤起中复原会变得越来越困难，这反过来又使个体更容易把原本没有恶意的交流视为用心险恶，并再次引发情绪泛滥。

这也许是婚姻关系中最危险的转折点，感情关系开始恶化。情绪泛滥的一方无时无刻不在想着对方最恶劣的一面，消极地看待对方所做的一切。琐事可以引发激烈的争吵，感情持续受到伤害。由于情绪泛滥本身破坏了解决问题的所有尝试，渐渐地，情绪泛滥的一方开始把婚姻中所有的问题都看得过于严重、无法修复。这种情况如果持续下去，对话将变得无济于事，夫妇双方只好依靠自己的力量舒缓困扰的情绪。他们开始过着没有交集的生活，彼此隔绝，孤单寂寞。戈特曼发现，下一步通常就是离婚。

在滑向离婚深渊的过程中，缺乏情绪竞争力导致的悲剧是不言而喻的。一旦夫妇双方陷入批判与轻蔑、辩护与消极作对、情绪困扰与情绪泛滥的恶性循环，循环本身就会瓦解个体情绪自我意识和自控的能力，同理心以及舒缓自身或对方情绪的能力也荡然无存。

其实男人更需要关怀

情绪生活中的性别差异是导致婚姻瓦解的潜在因素。有研究发现，即使夫妇已经结婚35年甚至更长时间，丈夫和妻子如何看待彼此的情绪冲突仍然存在根本的区别。相对于男性而言，女性一般不介意为夫妻吵架感到不快。这一结论是加利福尼亚大学伯克利分校的罗伯特·利文森提出的。他对151对婚姻维持多年的夫妇进行了调查，发现丈夫们一致认为为夫妻吵架感到不安是不愉快甚至令人厌恶的，但他们的妻子不太介意。[20]

对于较轻微的否定，丈夫比他们的妻子更容易出现情绪泛滥，被配偶批评后情绪泛滥的男性要多于女性。一旦出现情绪泛滥，丈夫会分泌更多的肾上腺素，妻子轻微的否定触发了丈夫的肾上腺素流动，他们生理上从情绪泛滥中复原所需的时间也比较长。[21] 这说明男人坚忍克己很可能是为了防止情绪崩溃。

戈特曼认为，男性消极作对通常是为了保护自己免受情绪泛滥的危害。他的研究显示，一旦男性开始消极作对，他们的心跳每分钟大约减少10次，主观上感到有所解脱。不过，一旦男性开始消极作对，妻子的心跳就会突然加速，这是情绪极度困扰的信号。两性之间寻求慰藉的方式正好相反，这种“情绪探戈”导致了他们对情绪对抗的不同立场：丈夫希望摆脱情绪对抗的热切程度与妻子主动寻求情绪对抗的程度是一样的。

正如男人更容易消极作对一样，女人更容易批判她们的丈夫。[22] 妻子倾向于谋求情绪管理者的角色，从而导致了这种不对称性。妻子试图直接面对并解决分歧和不满，她们的丈夫却不愿意参与注定会越演越烈的讨论。妻子看到丈夫不愿意参与讨论，就会变本加厉地抱怨，开始批判丈夫。如果丈夫对此进行辩护或消极作对，妻子就会感到沮丧和愤怒，为了减轻沮丧，她就会表现出轻蔑。一旦丈夫发现自己受到妻子的批判和蔑视，就会开始产生无辜受害者或者愤慨的想法，很容易触发情绪泛滥。为了保护自身免于泛滥，丈夫的防卫心理越来越强，或者对一切都采取消极作对的态度。不过请记住，丈夫消极作对的时候，妻子就会产生情绪泛滥，陷入困境。夫妻争执的循环不断升级，最后局面很容易失控。

对两性的婚姻忠告

由于男人和女人处理婚姻关系中的困扰情绪的方式存在重大差异，而这种差异很可能会导致严重的后果，那么他们应该怎样维系彼此之间的爱和感情呢？也就是说，应该如何维系婚姻关系？婚姻研究专家对婚姻维持多年的夫妇的互动模式进行了研究，以此为基础分别对男性和女性提出了特别的忠告，还有一些建议适用于男女双方。

男人和女人通常需要不同的情绪调节。对于男人，建议不要回避冲突，当妻子发泄不满或者提出分歧时，应该意识到她这样做也许是爱的表现，是为了维护婚姻的健康，使其不偏离正轨（当然妻子的敌意还会有其他动机）。如果牢骚一直引而不发，强度就会渐渐增大，直至剧烈爆发。如果牢骚得到发泄或解决，就不会酿成严重的后果。不过丈夫必须意识到，愤怒或不满并不等于人身攻击——妻子闹情绪只是为了突出她对问题的强烈感受。

男人还要注意避免太早提出实际的解决方法，导致双方讨论出现“短路”。对妻子来说，感到丈夫愿意听她发牢骚，并对她的感受产生同理心（尽管他不需要赞同她），这种感觉更加重要。妻子也许会把丈夫提出的建议看成是他对她的感受不够重视。丈夫如果能够与怒气冲冲的妻子保持交流，而不是把她的牢骚看得无足轻重，那么妻子就会感到丈夫愿意听她的话，愿意尊重她。尤其重要的是，妻子希望自己的感受得到认同和尊重，即便丈夫不赞同，它也是有价值的。如果妻子感到丈夫愿意听她的话，愿意了解她的感受，她往往就会平静下来。

对女人的建议与对男人的建议刚好相反。男人的主要烦恼是妻子牢骚太盛，因此妻子要特别注意不要攻击丈夫——可以抱怨他们的行为，但不要进行人身攻击或者表达轻蔑。抱怨不是为了人身攻击，而是为了清楚地表达丈夫的某个特定行为让妻子感到困扰。愤怒的人身攻击通常会导致丈夫的自我辩护或者消极作对，让事情更加糟糕，使争吵不断升级。如果妻子的抱怨能放置在更广泛的背景之下，使丈夫确信妻子对他的爱，也会很有帮助。

吵吵更健康

新闻晨报提供了一则关于如何解决婚姻分歧的反面教材。玛琳·兰尼克与丈夫迈克尔发生争执，迈克尔想看达拉斯牛仔队与费城鹰队的比赛，玛琳想看新闻节目。迈克尔坐下来看比赛，这时玛琳告诉他，她“受够了橄榄球”，然后到卧室拿出一支点38手枪，对窝在沙发上看比赛的丈夫开了两枪。玛琳被控故意伤害罪。兰尼克先生腹部中了两枪，子弹从他的左肩胛骨和脖子穿出，据报道他正在康复之中，情况良好。[23]

当然，夫妇争执很少会演变成如此惨烈的暴力事件，不过，这正好为情绪智力引入婚姻提供了大好机会。比如，婚姻持久的夫妇往往就事论事，双方都有机会表达各自的观点。[24] 而且这些夫妇还会更进一步，他们会互相听取意见。受委屈的一方真正想要的通常是聆听和认同，因此，对配偶的情绪产生同理心是缓和冲突的法宝。

离婚收场的夫妇最显著的过失是：在争吵时双方都没有尝试减少冲突。是否采取措施修补裂痕，是婚姻关系健康的夫妇与离婚收场的夫妇在争执时的主要区别。[25] 防止争吵升级为可怕冲突的修复机制，其实只是很简单的举动，比如就事论事、同理心以及减少冲突。这些基本的举动如同情绪恒温器，防止情绪表达不断升温，从而导致夫妇双方丧失就事论事的理性。

保持婚姻健康的一个基本原则是不要把注意力集中在夫妇争吵的具体问题上，比如孩子教育、性爱、金钱，家务等，而要培养双方共同的情绪智力，提高解决问题的可能性。一系列情绪竞争力——使双方保持冷静、同理心以及善于倾听等，能使夫妇有效地解决争端，还可以促成健康的分歧，即“有益的争吵”，确保婚姻健康发展，克服种种负面因素。如果任由负面因素发展下去，就会摧毁婚姻。[26]

当然，没有哪一种情绪习惯可以在一夜之间发生改变，这需要坚持不懈、提高警惕。夫妇双方能否发生关键的变化与其努力程度紧密相关。我们在婚姻中容易引发的很多或大部分情绪反应是从童年期开始形成的，首先通过我们最亲密的关系或者以父母为榜样习得，然后被带入婚姻，全面成形。尽管我们发誓不会重复父母的老路，但我们总是会受到某种情绪习惯先入为主的影响，比如对轻蔑过度敏感和过度反应，或者一遇到争执就立刻回避等。

保持冷静

每一种强烈的情绪从根源上来说就是一种行为的冲动，对冲动加以调节是基本的情绪智力。对于爱情关系，由于涉及切身利益，控制冲动尤为困难。由此引发的反应触及我们最深层次的需要——被爱和被尊重，害怕被抛弃或者情绪被剥夺。难怪夫妇争执时表现得如同生存受到威胁一样。

即便如此，如果丈夫或妻子一方出现情绪失控，就很难用积极的方式解决问题。婚姻竞争力的一个关键是夫妇双方必须学会舒缓自身的困扰情绪。这就意味着掌握从情绪失控引发的情绪泛滥当中迅速复原的能力。在情绪失控时，个体失去了清醒地聆听、思考以及说话的能力，因此保持冷静是非常重要的一步，如果个体无法保持冷静，就无法进一步解决当前的问题。

有决心的夫妇在发生激烈冲突时，可以学会大约每隔5分钟测量自己的脉搏，即感受颈动脉的脉搏（经常进行有氧运动的人很容易学会这个方法）。[27] 测量15秒内脉搏跳动的次数，然后乘以4，得到每分钟脉搏跳动的次数。以心平气和时测得的脉搏作为基准，如果每分钟

脉搏跳动次数比基准多了10次，这就是情绪泛滥开始的信号。如果脉搏升高到这个水平，夫妇双方需要暂停20分钟，在继续讨论之前恢复冷静。尽管暂停5分钟已经感觉够漫长的了，但实际的生理复原更缓慢。我们从第五章了解到，残留的愤怒会触发更多的愤怒，等待时间越长，身体就越有足够的时间从先前的唤起当中恢复正常。

当然，有些夫妇可能会觉得吵架的时候测量自己的脉搏有点尴尬，较为简单的做法是进行事先声明，在任何一方首次出现情绪泛滥迹象时暂停讨论。在暂停期间，进行放松活动或做有氧运动（或者参照我们在第五章介绍的方法）有助于从情绪失控中复原，恢复冷静。

自我释放

由于对配偶的负面想法会触发情绪泛滥，因此，如果为此感到不快的丈夫或妻子直接面对并加以解决，也能阻止情绪泛滥。类似"我不能再忍受了"或"我不该受到这种对待"的情绪是无辜受害者或易怒者的口头禅。认知治疗师艾伦·贝克指出，如果捕捉并质疑这些想法，而不是简单地被这些想法激怒或者感到受伤，那么丈夫或妻子就开始摆脱它们的控制了。[28]

我们需要对负面的想法进行监控，意识到我们不一定要相信这些想法，并有意识地努力寻找质疑这些想法的证据或者角度。比如妻子在气头上也许会想到"他不关心我的需要，他总是这么自私"，此时她可以回忆丈夫以前的体贴行为，以此质疑这种负面的想法。这样妻子也许会换一种想法："他有时候还是挺关心我的，尽管他刚才的表现不够体贴，让我生气。"后面这种想法为改变和积极的解决方法提供了可能性，而最初的那种想法只会激起妻子的愤怒和伤害行为。

非辩护性的倾听和交谈

他："你吼什么！"

她："我吼又怎么样，我说的话你一个字也没听进去，你就是不听我讲！"

倾听是一种维系夫妇感情的技巧。夫妇俩即使吵得不可开交，情绪都失控了，其中一方或双方也可以努力做到在怒火过去之后进行倾听，理解并回应对方补救性的姿态。即将离婚的夫妇内心往往充满了怒火，陷入当前具体问题的纷争而不能自拔，根本无法做到倾听，更别提回应对方缔结和平的暗示了。一方处于防卫状态的表现是忽略或立即反驳配偶的抱怨，将其视为一种攻击而不是改变行为的努力。当

然，夫妇俩吵架时，一方说的话经常会表现为攻击的形式，或者语气中充满强烈的否定，除了攻击之外再没有别的意思。

即使到了最糟糕的地步，夫妇双方也可以有选择地接收所听到的话，忽略争执当中恶意及负面的部分，比如厌恶的语调、人格侮辱、轻蔑的批判等，只听取主要的信息。如果能把配偶的否定看作重视的表现，即要求对有关问题进行关注，这将会有助于问题的解决。假如妻子大喊："你不要打断我的话好吗，看在老天的分上！"在这种情况下，丈夫对妻子的愤怒可以不做过度反应，而是说："好吧，你继续说。"

非辩护性倾听最有效的形式当然是同理心，即真正倾听和领会对方的言外之意。第七章谈到，在夫妇关系中，一方要对另一方真正产生同理心，其自身的情绪反应必须保持冷静，提高接收能力，自身生理才能达到反映配偶感受的水平。如果没有这种生理协调，一方对另一方感受的知觉可能会完全错误。如果自身情绪过于强烈，凌驾于一切之上，破坏生理和谐，个体的同理心就会受到破坏。

有效倾听情绪的一个方法叫作"镜像"，常见于婚姻治疗。比如妻子对丈夫抱怨时，丈夫对妻子重复同样的话，其目的不仅在于了解妻子的想法，还在于努力领会妻子的感受。夫妇双方在实施镜像疗法的时候，要注意复述的准确性，如果不准确，就要再次复述，直至准确。镜像疗法看起来很简单，但操作之困难令人意外。[29] 准确反映配偶的感受，其效果不仅在于理解配偶的感受，还能够增强彼此情绪协调的意识。镜像本身有时能够瓦解潜在的人身攻击，而且能有效防止发牢骚升级为争执。

夫妇之间非辩护性交谈的艺术，其核心是交谈必须围绕特定的问题，不能升级为人身攻击。有效传播项目的创始人、心理学家海穆·吉诺特向我们推荐了抱怨的最佳法则"XYZ"："当你做了X，我感到Y，我希望你转而做Z。"比如应该这样抱怨："你没有打电话告诉我晚餐约会你会晚点来，我感到不受尊重和生气。我希望你打电话告诉我你会晚点到。"而不是这样抱怨："你是个自私的家伙！"——这是夫妇吵架常见的情形。总之，开诚布公地交流，不能恐吓、威胁和侮辱对方，也不能想方设法为自己辩护，比如找借口、推卸责任、批评对方等。此时同理心再次扮演了重要的角色。

最后，和人生的其他领域一样，尊重和爱可以瓦解婚姻中的敌意。防止争执升级的一个有效手段是：让对方知道你还可以从其他角度看问题，尽管你本身并不赞同，但这种观点也许有一定的合理性。另外，如果你认为自己有错，就要承担责任并且道歉。认可至少可以传递出

你在倾听并认同对方感受的信息，尽管你并不赞同对方的看法，比如“我知道你不高兴”。有时候，如果夫妇没有吵架，认可还可以表现为赞美的形式，比如发现对方的优点，并做出赞扬。认可是舒缓配偶情绪或培育积极情绪的一种有效途径。

练习

以上介绍的一些方法派上用场之时正是夫妇双方剑拔弩张、情绪高度唤起之际，因此，要在平时充分练习这些技巧，以便在需要的时候运用自如。这是因为情绪脑会按照过去愤怒和伤害时所获得的经验进行回应，过去的情绪经验具有主导作用。如果不熟悉积极有效的情绪回应，或者没有很好地练习，个体在情绪不安时要做出这种回应就会极为困难。如果经常练习，这种情绪回应就会逐渐变成自动反应，在出现情绪危机时就有可能发挥出来。因此，我们要对这些策略进行练习和预演，不仅用在压力没有那么大的时候，还要用在激烈争吵的时候，使其有机会成为情绪神经回路指令系统后天习得的第一反应（或者至少是第二反应）。从根本上来说，这些婚姻的黏合剂是情绪智力提供的一项小小的补救性教育。

[1] There are many ways to calculate the divorce rate, and the statistical means used will determine the outcome. Some methods show the divorce rate peaking at around 50 percent and then dipping a bit. When divorces are calculated by the total number in a given year, the rate appears to have peaked in the 1980s. But the statistics I cite here calculate not the number of divorces that occur in a given year, but rather the odds that a couple marrying in a given year will eventually have their marriage end in divorce. That statistic shows a climbing rate of divorce over the last century. For more detail: John Gottman, *What Predicts Divorce: The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes* (Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993).

[2] The separate worlds of boys and girls: Eleanor Maccoby and C. N. Jacklin,“Gender Segregation in Childhood,” in H. Reese, ed., *Advances in Child Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1987).

[3] Same-sex playmates: John Gottman, “Same and Cross Sex Friendship inYoung Children,” in J. Gottman and J. Parker, eds., *Conversation of Friends* (NewYork: Cambridge University Press, 1986).

[4] This and the following summary of sex differences in socialization ofemotions are based on the excellent review in Leslie R. Brody and Judith A. Hall,“Gender and Emotion,” in Michael Lewis and Jeannette Haviland, eds., *Handbook of Emotions* (New York: Guilford Press, 1993).

[5] Brody and Hall, “Gender and Emotion,” p. 456.

[6] Girls and the arts of aggression: Robert B. Cairns and Beverley D. Cairns, *Lifelines and Risks* (New York: Cambridge University Press, 1994).

[7] Brody and Hall, “Gender and Emotion,” p. 454.

[8] The findings about gender differences in emotion are reviewed in Brody andHall, “Gender and Emotion.”

[9] The importance of good communication for women was reported in MarkH. Davis and H. Alan Oathout, “Maintenance of Satisfaction in RomanticRelationships: Empathy and Relational Competence,”J *ournal of Personality and Social Psychology* 53, 2 (1987), pp. 397-410.

[10] The study of husbands' and wives' complaints: Robert J. Sternberg,"Triangulating Love," in Robert Sternberg and Michael Barnes, eds., *The Psychology of Love* (New Haven: Yale University Press, 1988).

[11] Reading sad faces: The research is by Dr. Ruben C. Gur at the University ofPennsylvania School of Medicine.

[12] The exchange between Fred and Ingrid is from Gottman, *What Predicts Divorce* ,p. 84.

[13] The marital research by John Gottman and colleagues at the Universityof Washington is described in more detail in two books: John Gottman, *Why Marriages Succeed or Fail* (New York: Simon and Schuster, 1994), and WhatPredicts Divorce.

[14] Stonewalling: Gottman, *What Predicts Divorce* .

[15] Poisonous thoughts: Aaron Beck, *Love Is Never Enough* (New York: Harperand Row, 1988), pp. 145-46.

[16] Thoughts in troubled marriages: Gottman, *What Predicts Divorce* .

[17] The distorted thinking of violent husbands is described in Amy Holtzworth-Munroe and Glenn Hutchinson, "Attributing Negative

Intent to Wife Behavior:The Attributions of Maritally Violent Versus Nonviolent Men," *Journal of Abnormal Psychology* 102, 2 (1993), pp. 206-11. The suspiciousness of sexuallyaggressive men: Neil Malamuth and Lisa Brown, "Sexually Aggressive Men'sPerceptions of Women's Communications," *Journal of Personality and Social Psycholog* y 67 (1994).

[18] Battering husbands: There are three kinds of husbands who become violent:those who rarely do, those who do so impulsively when they get angered, andthose who do so in a cool, calculated manner. Therapy seems helpful only with thefirst two kinds. See Neil Jacobson et al., *Clinical Handbook of Marital Therapy* (New York: Guilford Press, 1994).

[19] Flooding: Gottman, *What Predicts Divorce.*

[20] Husbands dislike squabbles: Robert Levenson et al., "The Influence of Age and Gender on Affect, Physiology, and Their Interrelations: A Study of Long-term Marriages," *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (1994).

[21] Flooding in husbands: Gottman, *What Predicts Divorce* .

[22] Men stonewall, women criticize: Gottman, *What Predicts Divorce* .

[23] "Wife Charged with Shooting Husband Over Football on TV," *The New York Times* (Nov. 3, 1993).

[24] Productive marital fights: Gottman, *What Predicts Divorce* .

[25] Lack of repair abilities in couples: Gottman, *What Predicts Divorce* .

[26] The four steps that lead to “goodfights” are from Gottman, *Why Marriages Succeed or Fail* .

[27] Monitoring pulse rate: Gottman, Ibid.

[28] Catching automatic thoughts: Beck, *Love Is Never Enough* .

[29] Mirroring: Harville Hendrix, *Getting the Love You Want* (New York: HenryHolt, 1988).

第十章　用心管理

墨尔本·麦克布鲁姆是一位喜欢发号施令的上司，他的脾气让跟他一起工作的人都感到害怕。如果麦克布鲁姆在办公室或工厂上班，那么这一点还不算什么，但是他是一名飞行员。

1978年的一天，麦克布鲁姆驾驶的飞机即将降落在俄勒冈的波特兰，但他突然发现飞机起落架出现了问题。因此，麦克布鲁姆把飞行设置为等待航线模式，飞机在机场附近的高空盘旋，而他则在拨弄飞机的机械装置。

在麦克布鲁姆专心研究起落架的时候，飞机燃料读数渐渐接近于零。副驾驶员们害怕麦克布鲁姆发怒，在灾难即将降临之际居然什么都没说。最后飞机坠毁了，造成10人死亡。

这次飞机失事在飞行员安全培训中已经成为反面教材。[1] 180%的飞

机失事是因为飞行员犯了本来可以避免的错误，如果机组人员工作更加协调，这些错误根本不会发生。团队合作、开明沟通、协调配合、注意倾听以及表达真实想法，这些社会智力的基本要素和驾驶技术一样需要在飞行员训练中得到加强。

飞机驾驶舱是工作组织的一个缩影。如果不是发生了飞机失事这种让人警醒的重大事件，低落的士气、战战兢兢的员工、颐指气使的老板，以及工作环境中其他形形色色的情绪缺陷，其破坏性后果通常会被不在场的人忽略。但它们往往会导致工作效率降低，无法如期完成任务的情况增多，错漏百出，大批员工跳槽到工作环境更好的企业。这是工作环境情绪智力水平过低导致的必然恶果。如果情况继续恶化，企业有可能倒闭。

情绪智力的成本效率对企业来说是一个相对较新的概念，有些经理人也许难以接受。一项面向250名企业执行官的调查显示，大多数被调查者认为他们的工作需要他们“用脑而不是用心”。很多被调查者表示，他们担心对同事抱有同理心或同情心会使他们与组织的目标产生冲突。其中有一位认为“感知员工情绪”这种想法是荒谬的，他表示，如果这样，“就没法管理他们了”。其他被调查者则认为如果他们不铁石心肠，他们就无法做出企业所要求的“困难”决定，不过他们向员工宣布决定时可能会选择较为人道的方式。[2]

这项调查是在20世纪70年代进行的，当时的企业环境和现在差别很大。我认为，他们这种态度已经过时了。在新的竞争环境下，情绪智力对职场和市场的作用越来越突出。哈佛商学院心理学家肖沙娜·朱伯夫（Shoshona Zuboff）指出：“20世纪以来，企业经历了急剧的变化，情绪景观也随之出现了改变。在企业的等级制度下，经理人阶层曾经长期处于统治地位，手腕强硬的铁血老板得到回报。但在全球化和信息技术的双重压力之下，企业僵化的等级制度在20世纪80年代开始瓦解。铁血战士代表企业的过去，而人际关系的大师代表企业的未来。”[3]

原因很明显——想象一下，在一个工作团队中，有人无法控制自己的怒火，或者对同事的感受麻木不仁的后果是什么。我们在第六章介绍过的思维波动的负面影响同样适用于工作环境。如果情绪低落，人们就无法聚精会神，思路清晰地记忆、学习或决策。按照一位管理咨询师的说法，“压力之下必有愚夫”。

我们还可以正面考察一下提高基本情绪竞争力（与他人的情绪协调一致，防止分歧升级，工作进入“涌流”状态）对工作的益处。领导力不是支配和控制，而是说服人们向共同目标努力的艺术。此外，在对自

己职业的管理中，最关键的是识别自身对工作最深刻的感受，了解什么样的改变能使我们对工作更为满意。

情绪潜能逐渐成为重要的业务技能，这也反映了工作环境的急剧变化。下面我将介绍情绪智力的三种不同应用：一是把发牢骚转化为有用的批评；二是营造推崇多样性的氛围，而不是将其视为摩擦的根源；三是建立有效的关系网。

批评是第一要务

他是一位经验丰富的工程师，负责一个软件开发项目。他正在向公司的产品开发副总裁汇报几个月以来的工作成果。他的团队在他的带领下夜以继日地工作，他们对自己艰苦工作所取得的成果感到自豪。然而，工程师汇报完毕之后，副总裁挖苦地问道："你从研究所毕业多长时间了？这些技术标准太荒唐了，过不了我这关。"

工程师感到非常尴尬和沮丧，他在会议剩余时间里闷闷不乐地坐着，一言不发。他的团队成员为捍卫他们的成果不断辩解，但都说不到点子上，而且态度有点抵触。副总裁此时被叫走，会议突然中断，于是大家不欢而散。

在接下来的两个星期里，工程师一直对副总裁的评价耿耿于怀。他无精打采，绝望透顶，他觉得自己在公司再也不会被委以重任了，尽管他很喜欢这份工作，但他还是打算辞职不干了。

最后工程师去见副总裁，跟他说起那次会议，说到副总裁的批评令他的团队士气低落。然后他字斟句酌地问："我不太明白你的用意。你应该不只是想让我难堪，你当时还有别的想法吗？"

副总裁很吃惊，他根本没有想到他当时的话会有这么严重的影响，他只是随口说说而已。实际上，他认为这个软件开发项目很有前途，但还需要付出更多的努力，他并不是要把它贬得一无是处。副总裁说，他根本没有意识到自己的反应方式这么糟糕，他也不是想伤害别人的感情。于是副总裁向工程师送上迟来的道歉。[4]

这个故事讲的其实是反馈问题，即人们获取关键的信息，以确保工作不会偏离正轨。系统论中的"反馈"，原意是关于系统的一部分运作情况的数据交换，系统的一部分会影响其他部分，因此任何阻碍进程的部分都应得到改善。在企业中，每个人都是系统的一部分，因此反馈——也就是信息交流——相当于组织的血液，人们据此了解他们所做的工作是否符合要求，或是否需要调整、升级甚至彻底转向。没有反

馈，人们就会一头雾水，不知道怎么与上司、同事相处，也不知道别人对他们的期望，随着时间流逝，这些问题会越来越严重。

从某种意义上说，批评是经理人最重要的任务之一，同时也是他们最害怕、最想逃避的事情之一。和前文那位挖苦下属的副总裁一样，很多经理人的反馈方法很糟糕。这种欠缺会造成巨大的损失，正如夫妇的情绪健康取决于他们表达不满的技巧，公司员工的工作效率、满意度以及产出也取决于上司向他们指出问题的方式。事实上，如何提出批评和接受批评，对员工的工作满意度、同事满意度以及上司满意度有着非常重要的影响。

最糟糕的激励方式

婚姻中常见的情绪问题同样适用于工作环境，两者的表现形式很相似。比如批评表现为人身攻击而不是恰当的抱怨，或者单纯从个人喜好出发进行指责，充满厌恶、挖苦和轻蔑。这些行为会导致员工采取守势，并推诿责任，最后由于感觉受到不公正对待，进一步演变成消极作对或心怀怨恨的被动抵抗。有些企业咨询顾问认为，在工作场所，恶意批评常常表现为以偏概全或者一棍子打死，比如“你糟透了”；批评的语调尖酸刻薄、怒气冲冲，让人根本无法回应，也不知道如何改正。恶意批评让被批评者感到无助和愤怒。从情绪智力的角度看，恶意批评显示了批判者的无知，他们不知道这种批评会触发被批评者的负面情绪，也不知道负面情绪会影响被批评者工作的动机、能量以及信心。

一项关于经理人的调查揭示了恶意批评的情绪机制。研究者要求经理人回顾对员工发脾气以及愤怒到极点时进行人身攻击的情形。[5] 结果发现攻击所产生的效果与夫妇之间的攻击类似，受攻击员工的常见回应是为自己辩护、寻找借口、逃避责任，或者消极作对，尽量避免与发脾气的经理人的一切接触。如果将约翰·戈特曼分析夫妇之间情绪问题的方法用于受批评员工，他们肯定会和自认为受到不公正对待的丈夫或妻子一样，产生无辜受害者或义愤的想法。如果对员工的生理状态进行检测，他们很可能也会出现情绪泛滥的迹象，而情绪泛滥会使他们的想法进一步加强。经理人则会对员工的这种回应感到更加不满和气愤，于是恶意批评的循环最后就会以员工辞职或被解雇告终——相当于与企业离婚。

一项面对108名经理人和白领员工的调查显示，不当批评的影响超过了猜疑、性格不合以及权力斗争，成为工作冲突的一个主要成因。[6] 伦斯勒理工学院开展的一项实验显示了刻薄的批评对职业人际关系的危害。受测者被要求给一种新型洗发水制作广告，一名实验助手对广

告提案进行评论，他的评语有两种，均是预先安排好的。受测者会收到其中一种评语。第一种评语友善而且具体，第二种评语则包含了威胁以及对受测者的人身攻击，比如“想也不要想，好像没有一件事是做对的”，以及“也许缺乏天赋，我得找其他人来做”。

可以想象得到，受到攻击的受测者变得紧张、愤怒和抵触，并拒绝与批评者在接下来的项目中进行协作或合作。很多人表示他们希望不再与批评者来往，也就是消极作对。刻薄的批评使被批评者士气低落，不再努力工作，最严重的后果是，他们自认为不能胜任这项工作。人身攻击打击了他们的士气。

很多经理人动不动就批评下属，对赞扬却非常吝啬，员工感到他们只有在犯错时才会听到上司对他们工作表现的评价。除了批评的偏向性之外，还有很多经理人习惯于长时间推迟对员工进行反馈。伊利诺伊大学厄本那分校心理学家J.R.拉森认为：“员工表现出来的大多数问题都不是突然出现的，它们慢慢地与日俱增。如果上司无法让员工及时了解他的感受，上司就会越来越沮丧。然后有一天，他就会发作出来。如果他及早提出批评，员工就会改正错误。但人们常常在事情不可收拾的时候提出批评，此时他们往往过于愤怒，无法控制自己的情绪。这时候他们就会以最糟糕的方式提出批评，回想起长久以来积压在内心的种种不满，语气充满了挖苦和嘲讽，甚至发出威胁。这种攻击效果往往适得其反，被批评者将其视为侮辱，因此也会感到愤怒。这是激励员工最糟糕的方式。”

批评的艺术

我们还有另一种批评的方式。

有技巧的批评也许是经理人传递的最有用的信息之一。比如，那位轻蔑的副总裁可以这样对软件工程师说：“目前阶段的主要问题是你们的计划时间太长了，增加了成本。我希望你再仔细考虑一下这个提议，尤其是软件开发的设计标准，看看能不能在更短的时间内完成这项工作。”与恶意的批评相比，这种信息传递方式的效果截然不同。前者制造无助、愤怒和反抗，后者传递了改进的希望，并提出了相关建议。

有技巧的批评，关注的是个人的行为以及日后改善的可能性，而不是把工作质量差归结为人格方面的原因。正如拉森指出的：“批评某人愚蠢或无能，这种人格攻击并没有批评到点子上。你一下子把他置于防守的地位，他再也听不进你让他改进的意见。”拉森的建议显然和我们对已婚夫妇表达不满的建议是一致的。

对于激励，如果人们认为失败是由自身无法改变的缺陷引起的，他们就会失去希望，不再努力。请记住，激发乐观主义的基本信念是：挫折或失败是由客观条件引起的，而我们可以改变这些条件，把工作做得更好。

批评的艺术与赞扬的艺术有着千丝万缕的联系。由精神分析师转为企业咨询顾问的哈里·莱文森对批评的方法提出了如下建议：

·具体。选择有意义的事件，即能够显示需要改变的关键问题或缺陷模式的事件，比如无法顺利完成一项工作的某些部分。如果员工只听到他们“做错了”，但不知道具体错在哪里，也就无法改进，这样会打击员工的士气。关注具体的细节，明确员工哪些地方做得好，哪些地方做得不好，以及应该怎样加以改进。不要旁敲侧击或拐弯抹角、回避问题，混淆真正有用的信息。类似于夫妇之间发牢骚的“XYZ”法则，批评员工时要指明问题是什么，具体错在哪里，你对问题的态度，以及应该如何改进。

·莱文森指出：“对于赞扬，具体同样重要。当然，含糊的赞扬不是一点儿效果都没有，但是效果不大，而且你无法从中学习。”[7]

·提供解决方法。和所有有用的反馈一样，批评应当指明改正问题的方法。否则被批评者会感到沮丧，士气低落，或失去动力。通过批评，被批评者了解到此前没有意识到的可能性或者替代方法，或者意识到需要注意某些不足。批评还应该包含关于如何处理这些问题的建议。

·当面表达。批评和赞扬一样，在面对面和私下场合效果最明显。不习惯提出批评或表扬的人也许会为了减轻心理负担，选择远距离表达批评或赞扬，比如写备忘录。不过这种方式太缺乏人情味了，而且对方也没有机会进行回应或澄清。

·保持敏感。这需要同理心，与自己所说的话以及说话方式对接收方产生的影响协调一致。莱文森指出，没有同理心的经理人在反馈时最容易伤害别人，比如使人无地自容的奚落。这种批评的后果非常严重，被批评者没有机会改进，反而为此心生怨恨和痛苦，处于防守和疏离的立场。

莱文森还对被批评者提供了一些情绪方面的建议。首先，把批评看成是改进工作的有用信息，而不是人身攻击。其次，警惕自我辩护而不是承担责任的冲动。如果批评实在难以接受，可以要求暂停谈话，给自己留出一些时间进行消化，使情绪冷静下来。最后，他建议人们把批评看成是与批评者进行合作、共同解决问题的机会，而不是采取敌

对立场。所有明智的建议都可以作为已婚夫妇正确处理抱怨、避免对婚姻关系造成永久性伤害的建议，既适用于婚姻，也适用于工作。

处理多样性

三十多岁的前美军上尉西尔维娅·斯基特在南加利福尼亚哥伦比亚市丹尼饭店担任值班经理。在一个百无聊赖的下午，一群黑人顾客到饭店就餐，其中一位是牧师，一位是牧师助理，还有两位是来访的福音歌手。但饭店服务员没有理会他们，他们只好干坐着。斯基特回忆说，饭店服务员“面面相觑，把手叉在腰间，然后又继续聊起天来，就好像离他们5英尺之外的黑人顾客不存在似的”。

斯基特愤愤不平地质问服务员，并且向经理投诉，然而经理却为服务员的行为进行开脱，他说：“他们从小就是这样，我一点办法都没有。”斯基特当场就辞职了，她也是位黑人。

如果这是一个孤立的事件，这种公然的种族歧视也许就这样过去了。但是西尔维娅·斯基特和其他数以百计的人一样，参加了反对丹尼饭店歧视黑人的大规模集体诉讼，在丹尼饭店受到歧视的黑人顾客一方最后获得了高达5400万美元的赔偿。

诉讼的原告包括7名美国非裔特工人员的代表，他们在丹尼饭店为了吃早餐足足等了一个小时，而邻座的白人同事却很快就受到招待——这批特工正在准备为克林顿总统访问位于安纳波利斯的美国海军学院提供安保服务。原告还包括一位来自佛罗里达州坦帕市、双腿瘫痪的黑人女孩，她在舞会之后的深夜，在轮椅上等待了两个小时才等到她的晚餐。集体诉讼认为，这种歧视源于丹尼饭店（尤其是地区和分店经理层）的普遍观念，他们认为黑人顾客会影响饭店的生意。现在，由于集体诉讼以及媒体的曝光，丹尼饭店正在努力对黑人社区进行弥补。每一位员工，尤其是经理人员，都必须参加关于多种族顾客的优势的培训班。

这种培训已经成为美国所有公司入职培训的常规内容，经理层逐渐意识到，即使他们对有色种族存在偏见，他们也必须学会不带偏见地行事。除了社交礼仪方面的原因，还有实用主义的考虑。其中一个原因是工作场所人口结构的变化，过去白人男性是公司的主要群体，但现在他们已经沦为少数群体了。一项针对几百家美国公司的调查显示，超过3/4的新雇员是有色人口。人口结构的变化还反映在顾客群体的大规模变迁上。[8] 另一个原因是跨国公司越来越迫切地需要员工消除偏见，学会欣赏来自不同文化(和市场）的人群，而且要把这种欣赏转化为竞争优势。第三个原因是多样性的潜在效果，它可以提高集

体的创造力和创新的动力。

这一切都意味着组织文化必须做出相应的改变，提倡宽容，尽管个人偏见仍然存在。公司应该怎么做呢？为期一天或一个周末，或者看一场录像了事的“多样性培训”课程似乎很难改变员工根深蒂固的偏见，比如白人歧视黑人，黑人歧视亚裔人口，或者亚裔人口歧视西班牙裔人口。很多多样性课程效果并不理想，不是承诺太多，引发错误的期望，就是制造对抗而不是理解的氛围，这种课程很可能加剧工作场所不同族群之间的紧张关系，使他们更加关注种族之间的差异。

要知道应该怎么做，首先就要了解偏见的本质是什么。

偏见的根源

弗吉尼亚大学精神病学家瓦米克·沃尔坎（Vamik Volkan）博士回忆了他在塞浦路斯一个土耳其家庭长大的经历，当时土耳其人和希腊人的冲突非常激烈。沃尔坎小时候曾听到谣言，说当地希腊神父的腰带打着结，每一个结代表他勒死了一个土耳其儿童。他还记得别人告诉他希腊邻居吃猪肉时那种不可思议的语调，对他本人所属的土耳其文化来说，猪肉是不能吃的。现在，作为研究种族冲突的专业人士，沃尔坎指出，宣扬不同种族仇恨的童年记忆会持续很多年，每一个新生代都会处于这种敌对的偏见之中。[9] 对本族群保持忠诚的心理成本是对其他族群感到反感，尤其是在有着长期敌对历史的族群之间。

偏见是个体在早期学到的一种情绪经验，因此偏见反应很难完全消除，对于认为偏见不对的成年人也是如此。从事偏见研究几十年的加利福尼亚大学圣克鲁兹分校社会心理学家托马斯·佩蒂格鲁（Thomas Pettigrew）指出：“偏见的情绪在童年期形成，但支持偏见的信念到后来才出现。也许你后来想改变偏见，但改变内心感受比改变理性信念要难得多。比如很多美国南方人向我承认，虽然他们心里对黑人不再存有偏见，但他们和黑人握手时总是感到不舒服。这种感觉来源于童年期家庭对他们的影响。”[10]

偏见受到刻板印象的支持，而刻板印象部分源于较为中立的心理神经机制，这种心理机制使刻板印象带有自我验证的倾向。[11] 人们倾向于记住符合刻板印象的事件，而不重视质疑刻板印象的事件。比如在聚会上，一位英国人情绪外露、热情亲切，这与通常冷漠保守的英国人形象截然不同，于是人们就会告诉自己，这个英国人不同寻常，或者“他喝醉了”。

微妙的偏见很难根除，这也许可以解释为什么过去40年美国白人对黑

人的态度虽然已经越来越宽容，但表现形式更微妙的偏见依然存在。人们口头上否认种族歧视，但行动上依然带有隐秘的偏见。[12] 很多人表示他们没有种族偏见的恶习，但在模棱两可的情境中，他们会做出带有偏见的行为，尽管他们认为自己很理智，没有偏见。偏见的形式也许会表现为，自认为没有偏见的白人高级经理拒绝了一位黑人求职者，表面上不是出于种族原因，而是他的教育背景和经验“难以胜任”这项工作，而他却聘请了教育背景完全相同的白人求职者。或者表现为，他教给白人推销员一些简单有用的打电话技巧，但对黑人或西班牙裔推销员没有这样做。

对不宽容的不宽容

如果说长期形成的偏见无法轻易消除，那么可以改变的是人们对待偏见的态度。比如丹尼饭店的例子，服务员或分店经理公然歧视黑人的行为如果受到质疑，那么这种现象就会减少。但是，一些经理人似乎在鼓励歧视行为，至少是心照不宣，甚至要求黑人必须先付钱后用餐，拒绝为黑人提供餐馆广为宣传的免费生日餐，或者在一群黑人来就餐时把大门锁上，宣称营业时间结束。正如代表黑人特工人员起诉丹尼饭店的律师约翰·P.雷尔曼指出的那样，“丹尼饭店的管理层对下属员工的所作所为视而不见，这传递了某种信息……助长了当地经理种族歧视的冲动。”[13]

从偏见的根源以及如何有效消除偏见来看，正是对偏见行为视而不见的姑息态度助长了歧视的发展。在这种情况下，不作为本质上就是容忍偏见的病毒肆意扩散。比多样性培训课程更有意义，或者使这种课程发挥实际效果的做法是，从管理层到基层员工都积极地反对所有歧视行为，由此彻底改变一个群体的规范。如果整体的氛围出现变化，尽管也许很难消除偏见，但至少可以消除带有偏见的行为。按照IBM一位执行官的说法，“我们不容忍任何形式的歧视或侮辱，尊重个人是IBM文化的核心”。[14]

偏见研究对于提高企业文化宽容度提出了一些建设性意见，那就是鼓励员工公开反对隐蔽的歧视或攻击行为，比如无礼的笑话或者张贴侮辱女员工的裸体人像挂历。有研究发现，在一群人中如果有人发表种族歧视的侮辱言论，其他人也会跟着这样做。如果当场指出这种歧视行为或者提出反对，这种简单的行为可以创造减少歧视的社会氛围，什么都不说就相当于宽恕这种行为。[15] 因此，处于权威地位的人能起到关键的作用，如果他们不谴责偏见行为，无形中等于传递了这种行为没有问题的信号。对此进行谴责可以传递出强烈的信号，表明偏见不是小事，而是会产生真正的负面影响。

情绪智力的技能，尤其是不仅知道在什么时候、还知道如何有效地反对偏见的社交技巧，在这种情况下再次发挥作用。这种反馈技巧应当与其他有效批评的技巧一起使用，确保被批评者不会产生逆反心理。如果经理人和员工能够自然而然地做到这一点，或对此加以学习，那么偏见现象就会逐渐消失。

有效的多样性培训课程应当在组织内部建立新的基本准则，防止任何形式的偏见行为，鼓励员工不再充当沉默的证人和旁观者，而要明确表达他们的反感和反对意见。多样性课程的另一个积极因素是观点采择，即提倡同理心和宽容的立场。只要员工逐渐意识到被歧视者的痛苦，他们就有可能公开反对歧视行为。

简而言之，禁止偏见行为的发生比从根本上消除偏见态度的可能性要大得多。刻板印象即使可以改变，也会非常缓慢。只是简单地让不同种族的人待在一起，不会或者很难减少不宽容的现象，正如废除种族隔离学校所发生的情况，不同种族之间的敌意不仅没有消除，反而增强了。既然多样性培训项目遍及所有公司，那么现实的目标应当是借此改变带有偏见或攻击色彩的群体规范。提高集体意识，不接受和容忍偏执或攻击行为，培训项目在这些方面可以大有作为。不过期望这些项目从根本上消除偏见是不现实的。

既然偏见是情绪学习的结果，那么再度学习肯定是有可能的——当然需要时间，而且不能指望达到一次性的多样性培训课程那样的效果。要实现改变，就需要持续的友爱之情，需要不同背景的人向着共同的目标不断努力。废除种族隔离学校的教训是，如果种族之间无法融合，反而形成彼此对立的小集团，那么负面的刻板印象就会被强化。如果学生们为了实现共同的目标平等地开展合作，比如在运动队或者乐队中，他们的刻板印象就会被打破。在工作环境，员工一起共事多年，自然也会出现这种现象。[16]

不过，如果停止与工作环境中的偏见现象进行斗争，就会错失更好的机会，无法利用工作群体多样化可能带来的创造力和创新精神。接下来我们会了解到，一个工作团队内的成员，其优势和视角各有千秋，如果他们能够协调一致，相对于同一批人各自独立工作，可能会实现更出色、更有创造性、更有效的解决方案。

组织智慧与群体智商

20世纪末，美国职业大军当中的第三大力量是“知识工人”，比如市场分析师、作家或电脑程序员等，他们的生产力体现在为信息提供附加值。发明“知识工人”一词的著名管理学大师彼得·德鲁克指出，知识工

人的技能高度专业化，其生产力取决于他们作为组织一分子与组织团队的协调能力：作家不是出版商，电脑程序员不是软件发布者。德鲁克说，人们总是要协同工作，而对于知识化的工作，“团队而不是个人成为工作的单元”。[17] 这也说明情绪智力，即有助于人们协调一致的技能，在未来的工作环境中将会变得越来越有价值。

组织化团队工作最基本的形式也许是开会，比如董事会会议、电话会议以及其他普通会议等，这是执行官难以避免的一部分任务。面对面的会议是最明显但又略显过时的样板，可以据此判断一个团队是如何分工合作的。电子网络、电子邮件、电视电话会议、工作团队、非正式网络等都是组织内新出现的功能实体。从某种程度上说，组织结构图所揭示的明确的等级制度代表了组织的骨骼，而这些人际接触点就代表着组织的神经系统。

人们在进行协作的时候，不管是召开执行计划的会议，还是成立团队共同开发产品，都会体现出所谓的群体智商，即群体成员才能和技能的总和。团队完成任务质量的高低取决于群体智商的高低。据研究，群体智力最重要的一个因素并不是群体成员学业意义上的平均智商，而是群体的情绪智力。高群体智商的关键是社会和谐。在其他要素相同的情况下，团队协调一致的能力是激发团队才能、提高效率和取得成功的保证。在团队成员才能和技能相同的情况下，团队如果无法协调一致就无法出色地完成任务。

提出“群体智力”概念的是耶鲁大学心理学家罗伯特·斯腾伯格，以及从事群体效率研究的研究生温迪·威廉姆斯。[18] 人们为了完成一项任务组建团队，团队中的每个人都具备一定的才能，比如语言流利、创造性强、富有同理心或者拥有其他技术专长。群体智力不一定大于所有群体成员特定才能的总和，如果群体成员无法共享各自的聪明才智，群体智力还有可能小于成员才能的总和。斯腾伯格和威廉姆斯通过研究证实了两者之间的差异。他们召集一群受测者分成小组进行合作，受测者的任务是为一款有望成为糖果替代品的虚拟的甜味剂策划有效的广告宣传活动。

这项研究的一个惊人发现是，过于急切而不愿合作的人拖了整个团队的后腿，影响了团队的整体表现。这些野心勃勃的人过于喜欢控制或命令别人。他们缺乏一种基本的社会智力，无法识别在合作交流过程中什么行为合适、什么行为不合适。成员不愿意参与，是团队表现的一个负面因素。

团队成果最优化的一个重要因素是团队成员保持内部和谐的程度，团队和谐有助于成员充分发挥才能。对于一个和谐团队来说，拥有一位

天分极高的成员可以提高团队的整体表现，而摩擦较多的团队则难以充分利用能力出众的成员。在有高度情绪或社交障碍的团队，无论这些障碍是恐惧或愤怒引起的，还是敌对或怨恨引起的，成员的才能都无法得到最好的发挥。和谐可以使团队最大限度地利用成员的创造性和天赋。

该研究对工作团队的启发非常明显，同时对每一个在组织中工作的人都具有普遍的意义。很多工作的完成需要依赖于人们号召合作者组成松散网络的能力，不同的任务需要合作网络中不同的合作者。各种特设的工作团队由此应运而生，并对成员的才能、专长和岗位进行最优化安排。人们对合作网络的组织能力，即建立临时性特设团队的能力，是事业成功的一个关键因素。

贝尔实验室位于普林斯顿附近，是世界知名的科学智囊机构。让我们来看看关于贝尔实验室明星员工的研究。在贝尔实验室工作的都是高智商的工程师和科学家。但在实验室里，有些人表现异常杰出，而有些人仅仅处于平均水平。明星员工与普通员工的差异不在于他们的学业智商，而在于他们的情商。明星员工更善于自我激励，更善于召集自己所在的非正式网络，组建特设工作团队。

研究者选择了贝尔实验室的一个部门对明星员工进行研究，该部门的任务是研发和设计控制电话系统的电子开关。电子开关是电子工程中非常复杂、要求很高的一部分。[19] 这项工作单枪匹马无法胜任，必须由诸多团队共同完成，这些团队的规模从5名至150名工程师不等。没有哪一位工程师具备单独完成任务所需要的全部技能，必须借助其他人的专业技能才能完成任务。为了找到高效率的明星工程师与普通工程师之间差异的决定因素，罗伯特·凯利和珍妮特·卡普兰让经理人和员工提名10%—15%的工程师作为明星工程师。

研究者在明星工程师与其他工程师之间进行比较，最惊人的发现是两个群体只存在很细微的差别。凯利和卡普兰发表在《哈佛商业评论》上的文章写道：“根据一系列认知和社会方面的测量方法，比如智商的标准测试和性格测试，这些人的能力没有显著的差异。随着个体的发展，根据学业才能无法准确地预测工作成果，智商也是如此。”

研究者通过访谈发现，关键的差异在于明星工程师为了完成任务所运用的内在策略和人际策略。最重要的策略之一是与一群关键人物保持融洽的关系。明星工程师工作顺利的原因在于，他们花时间与关键人物发展良好的人际关系，而关键人物在临时性特设团队中能为解决问题或处理危机提供关键的服务。根据凯利和卡普兰的观察，“贝尔实验室的一个中层员工谈起他被一个技术问题难住了，他不辞劳苦召集

了不同的技术高手，可是他的号召没有得到回应，电子邮件没人回复，他白白浪费了宝贵的等待时间。而明星工程师很少遇到这种情况，他们在需要别人帮忙之前就已经建立了可靠的关系网。一旦他们需要别人的建议，明星工程师总是能够获得较快的回应”。

非正式网络对于处理意想不到的问题尤为关键。一项关于非正式网络的研究显示，“正式组织是为处理可预期的问题而设置的。假如出现了无法预期的问题，非正式网络就开始发挥作用了。这种复杂的社会关系网在同事之间每一次交流的时候形成，随着时间的流逝逐渐加强，最后发展成为异常稳定的关系网。非正式网络具有高度的适应性，可以随意变化，能够跳过整体，直接完成任务”。[20]

对非正式网络的分析显示，由于人们天天在一起工作，他们不需要向所有人透露敏感的信息（比如想换工作，对某个经理或同事的行为感到不满），遇到困难时也不需要向所有人求助。事实上，更加成熟的观点是非正式网络至少有三种形式：一是沟通网，即互相交谈的圈子；二是专业网，由可以提供建议的人组成；三是信任网。如果在专业网担任骨干，说明此人拥有专业技能杰出的声望，专业技能通常是晋升的决定因素。不过，被视为专家，与被视为值得交换秘密、疑问和弱点的人，两者毫无关系。一位狭隘的办公室暴君或者吹毛求疵的领导者也许具有过硬的专业才能，但如果得不到别人的信任，就会削弱他们的管理能力，并被排除在非正式网络之外。组织里的明星通常与所有关系网都有着紧密的联系，无论是沟通网、专业网还是信任网。

除了掌握必不可少的关系网之外，贝尔实验室明星工程师具备的组织智慧还包括：有效地协调团队工作；在达成一致意见时起到领导作用；从他人的角度看待问题，比如顾客或对立面的角度；善于说服他人；促进合作、避免冲突。所有这些技巧都取决于社交技能，除此之外，明星工程师还有其他的本领：一是积极主动，能够自我激励，勇于承担本职工作之外的责任；二是善于自我管理，在时间和工作承诺之间取得平衡。所有这些技能都是情绪智力的组成部分。

我们有充分的证据相信，从贝尔实验室观察到的结果预示了所有企业发展的未来，情绪智力的基本技能在团队合作以及帮助人们共同学习如何有效工作方面会显示出越来越重要的作用。随着以知识为基础的服务和知识资本成为企业的重心，改进员工合作方式将是提升知识资本、发挥关键竞争优势的一个主要途径。企业为了进一步发展壮大，而不是仅仅为了生存，将会努力提升整体的情绪智力。

[1] The crash of the intimidating pilot: Carl Lavin, “When Moods Affect Safety:Communications in a Cockpit Mean a Lot a Few Miles Up,” *The New York Times* (June 26, 1994).

[2] The survey of 250 executives: Michael Maccoby, “The Corporate ClimberHas to Find His Heart,” *Fortune* (Dec. 1976).

[3] Zuboff: in conversation, June 1994. For the impact of informationtechnologies, see her book *In the Age of the Smart Machine* (New York: BasicBooks, 1991).

[4] The story of the sarcastic vice president was told to me by HendrieWeisinger, a psychologist at the UCLA Graduate School of Business. His book is *The Critical Edge: How to Criticize Up and Down the Organization and Make It Pay Off* “(Boston: Little, Brown, 1989).

[5] The survey of times managers blew up was done by Robert Baron, apsychologist at Rensselaer Polytechnic Institute, whom I interviewed for *The New York Times* (Sept. 11, 1990).

[6] Criticism as a cause of conflict: Robert Baron, “Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions,” *Journal of Applied Psychology* 75, 3 (1990).

[7] Specific and vague criticism: Harry Levinson, “Feedback to Subordinates” *Addendum to the Levinson Letter* ,Levinson Institute, Waltham, MA (1992).

[8] Changing face of workforce: A survey of 645 national companies by Towers Perrin management consultants in Manhattan, reported *in The New York Times* (Aug. 26, 1990).

[9] The roots of hatred: Vamik Volkan, *The Need to Have Enemies and Allies* (Northvale, NJ: Jason Aronson, 1988).

[10] Thomas Pettigrew: I interviewed Pettigrew *in The New York Times* (May 12,1987).

[11] Stereotypes and subtle bias: Samuel Gaertner and John Davidio, *Prejudice,Discrimination, and Racism* (New York: Academic Press, 1987).

[12] Subtle bias: Gaertner and Davidio, *Prejudice, Discrimination, and Racism* .

[13] Relman: quoted in Howard Kohn, "Service With a Sneer," *The New York Times Sunday Magazine* (Now. 11, 1994).

[14] IBM: "Responding to a Diverse Work Force," *The New York Times* (Aug.26, 1990).

[15] Power of speaking out: Fletcher Blanchard, "Reducing the Expression ofRacial Prejudice," *Psychological Science* (vol. 2,1991).

[16] Stereotypes break down: Gaertner and Davidio, *Prejudice,*

Discrimination,and Racism.

[17] Teams: Peter Drucker, “The Age of Social Transformation,” *The Atlantic Monthly* (Nov. 1994).

[18] The concept of group intelligence is set forth in Wendy Williams and RobertSternberg, “Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others,”I *ntelligence* (1988).

[19] The study of the stars at Bell Labs was reported in Robert Kelley and Janet Caplan, “How Bell Labs Creates Star Performers,” *Harvard Business Review* (July-Aug. 1993).

[20] The usefulness of informal networks is noted by David Krackhardt and Jeffrey R. Hanson, “Informal Networks: The Company Behind the Chart,” *Harvard Business Review* (July-Aug. 1993), p. 104.

第十一章　心与药

“医生，这一切都是谁教会你的？”

回答很快：

“痛苦。”

——阿尔伯特·卡缪，《瘟疫》

我的下体隐隐作痛，于是去看医生。本来一切都很平常，直到医生看到我的尿检报告。我有尿血的迹象。

医生用公事公办的口吻说：“你要到医院做些检查……肾功能检查、细胞检查……”

我不知道他后来说了些什么，一听到“细胞检查”就蒙了。癌症。

我记不清医生让我什么时候、到什么地方进行诊断检查。本来这是最简单不过的要求，我居然让他重复了三四次。“细胞检查”，我的脑海里一直萦绕着这个词。感觉就像刚刚在自家门口被人打劫了。

我的反应为什么这么强烈？我的医生学识渊博、医术精湛，他正在根据诊断决策树检查我的四肢。我患上癌症的可能性很小。不过理性分析在当时无关紧要。面对疾病，情绪高于一切，恐惧难以避免。我们在生病时情绪会变得非常脆弱，原因在于我们的心理健康有一部分源于“刀枪不入”的幻觉。疾病，尤其是严重的疾病，打破了这种幻觉，“我们的个人世界很安全”的信念受到了动摇。突然之间，我们感到虚弱、无助和脆弱。

问题是医务人员在治疗时忽略了病人的情绪反应。这说明医务人员没有注意到，有越来越多的证据表明，人们的情绪状态对患病和康复的过程会产生显著的影响。现代医学护理常常缺乏情绪智力。

病人也许可以从护士或医生的一言一行中获得有用的信息和心理安慰，但如果医务人员处理不当，就会导致病人绝望。医务人员总是对病人的困扰表现出不耐烦或者漠不关心。当然也有些富有同情心的护士或医生在治疗病人时愿意耐心地安慰病人，提供病情信息。不过专业领域的趋势是，组织的强制性要求使医务人员忽视病人的脆弱心理，或者由于医疗压力过大而无法采取措施。由于医疗系统日益重视经济效益，情况变得越来越糟糕了。

我们要求医务人员在治疗的同时关怀病人，充分考虑病人的生理和社会现实因素，而不是将其排除在治疗之外，这不仅是出于人道主义方面的原因，还有其他更加迫切的理由。目前科学已经证实，无论是预防疾病还是治疗疾病，在治疗病人的同时调节病人的情绪状态，可以获得额外的医疗效果。当然不是所有情况下都会这样。不过根据成百上千的病例数据，平均来看，这些额外的医疗效果足以表明情绪干预应当成为严重疾病治疗标准的一部分。

现代社会历来把医学的使命定位为治疗疾患，即医治身体的不适，而忽视了病态，即病人患病的体验。病人受其影响，也在无形中忽略了自己对身体疾病的情绪反应，或认为情绪反应与疾病毫不相干。目前的治疗模式完全忽视了心理会显著影响身体的观点，从而进一步强化了这种态度。

另一个极端则是同样无益的观点，即认为人们通过保持愉快心情或乐

观态度就可以治疗最严重的疾病，或者病人对疾病负有首要的责任。“态度治疗一切”这种花言巧语只能制造混乱和误解，夸大心理对疾病的影响程度，也许更糟糕的是有时还会让人们对患病感到内疚，好像疾病是道德败坏或精神无价值的标志。

真相处于两个极端之间。通过归纳科学数据，笔者旨在澄清这些矛盾的观点，更加清晰地理解情绪以及情绪智力对健康和疾病的影响程度，消除无稽之谈。

身体的心理：情绪对健康的影响

1974年，罗彻斯特大学医学与牙科学院实验室的一项发现改写了人体的生物学地图。心理学家罗伯特·阿德（Robert Ader）发现，人体的免疫系统像人脑一样具有学习能力。这一发现震惊了医学界，当时医学界普遍认为只有大脑和中枢神经系统才会根据经验改变反应方式。阿德的发现引发了科学界对中枢神经系统与免疫系统之间大量沟通渠道的探究，也就是对把心理、情绪和身体紧密联结起来的生物通道的研究。

在阿德的实验中，研究者给小白鼠喂食一种药物，用人工方法抑制其血液中对抗疾病的T细胞数量。每次给小白鼠喂食时用含有糖精的水伴服。阿德发现，不给小白鼠喂食抑制性药物，只喂食糖水，依然得到小白鼠T细胞数量减少的结果，甚至有些小白鼠出现了生病和死亡的现象。作为对糖水的回应，小白鼠的免疫系统学会了抑制T细胞。根据当时最先进的科学认识，不应该出现这种情况。

巴黎理工学校神经学家弗朗西斯科·瓦雷拉（Francisco Varela）指出，免疫系统是身体的大脑，决定身体对自身的感觉，即判断什么是属于身体的，什么是不属于身体的。[1] 免疫细胞随着血液流遍全身，几乎与其他所有细胞进行接触。免疫细胞能识别出来的细胞就会安然无事，识别不出来的细胞就会遭到攻击。免疫细胞的攻击可以帮助人体对抗病毒、细菌和癌细胞，但假如免疫细胞无法识别人体的一些正常细胞，就会引起过敏症或狼疮等免疫性疾病。在阿德的发现问世之前，每一位解剖学家、内科医生和生物学家都认为人脑（及其通过神经中枢系统遍布全身的外围系统）和免疫系统是两套独立的系统，不会对彼此的运行产生影响。控制小白鼠味觉的大脑中枢与产生T细胞的骨髓区域之间没有联结通道，这种想法持续了大约一个世纪。

阿德的发现促使科学家重新研究免疫系统和中枢神经系统之间的关联。专门研究这一领域的心理神经免疫学

（Psychoneuroimmunology），现在已经成为一门前沿医学。“Psycho”意为“心理”，“neuro”意为“神经内分泌系统”（包含神经系统和荷尔蒙系统），“immunology”意为“免疫系统”，该学科的名称正好揭示了心理、神经以及免疫系统之间的联系。

有科学家发现，在大脑和免疫系统活动最广泛的化学信使（chemical messengers），在调节情绪的神经领域分布也最为密集。[2] 情绪通过一条直接的物理通道影响免疫系统，关于这一点，阿德的研究伙伴戴维·费尔腾（David Felten）发现了极为有力的证据。费尔腾注意到情绪对自主神经系统有着非常显著的作用，从胰岛素的分泌水平到血压无一不是由情绪调节的。费尔腾与他的妻子苏珊娜以及其他同事共同发现了自主神经系统与免疫系统淋巴细胞和巨噬细胞直接对话的交会点。[3]

借助电子显微镜，他们发现自主系统神经末端有突触状的触点与免疫细胞直接接触。这种物理的接触点促使神经细胞释放神经递质，以此调节免疫细胞。事实上，神经细胞与免疫细胞互相释放信号。这一发现具有划时代的意义，在此之前没有人知道免疫细胞居然能够接收神经系统所传递的信息。

为了检验神经末梢对免疫系统的作用，费尔腾进一步用动物进行了实验，他切除了动物淋巴腺和脾脏（免疫细胞储存或产生的场所）的部分神经，然后用病毒来检验其免疫系统。结果发现动物对病毒的免疫反应大为下降。费尔腾由此认为，没有这种神经末梢，免疫系统就无法像以前那样抵御入侵的病毒或细菌。简而言之，神经系统不仅与免疫系统存在联结关系，而且对正常的免疫功能有着至关重要的作用。

联结情绪与免疫系统的另一个关键通道是通过应激释放的荷尔蒙的影响实现的。儿茶酚胺（即肾上腺素和去甲肾上腺素）、皮质醇和催乳素，以及有天然镇静作用的内啡肽和脑啡肽在个体应激唤起时会全部释放出来。每一种激素都会对免疫细胞产生影响。虽然其中的影响机制很复杂，不过主要的影响是，如果全身荷尔蒙水平升高，免疫细胞的功能就会受阻，应激抑制了免疫抵抗，至少暂时如此，这样做的目的可能是为了保存能量，在更加迫切的生死关头优先使用。假如应激持续不断，而且非常强烈，荷尔蒙的抑制效果会持续更长时间。[4]

微生物学家和其他科学家越来越多地发现大脑与心血管系统以及免疫系统之间存在诸如此类的联系，他们不得不接受曾经是不可思议的科学观点。[5]

有害的情绪：临床数据

尽管存在科学的证据，但是大多数医生仍然对情绪影响病人的临床表现感到怀疑。其中一个原因在于，尽管很多研究发现应激和负面情绪会降低各种免疫细胞的有效性，但这种变化是否足以影响医疗效果还没有完全搞清楚。

尽管如此，已经有越来越多的医生开始认识到情绪对医疗的作用。比如，斯坦福大学著名的妇科腹腔镜外科医生卡姆伦·尼扎特（Camran Nezhat）博士说："如果预约做手术的病人当天告诉我她非常害怕，不想做手术了，我就会取消手术。"尼扎特这样解释："每一位外科医生都知道，极度恐慌的病人手术结果通常很糟糕，这些病人会流血过多，更容易发生感染和并发症。他们的康复也会比较困难。如果他们的情绪能保持平静，治疗效果就会好得多。"

原因很简单，恐慌和焦虑会导致人体血压升高，外科医生动刀的时候，血压扩张的静脉就会流血更多。失血过多是最可怕的外科手术并发症之一，有时还会致命。

除了这种病例，关于情绪对临床重要性的证据越来越多，其中最有力的数据来自一项综合分析研究，这项研究综合了101项小型研究以及一项涉及几千人的大型单项研究的成果。研究证实，在一定程度上，情绪不稳定会危害健康。[6] 慢性焦虑、长期抑郁和悲观、持续紧张或不满、愤世嫉俗或多疑的人，经研究患病风险是常人的两倍，包括哮喘、关节炎、头痛、胃溃疡以及心脏病（每种疾病代表主要、广泛的疾病分类）。因此，困扰情绪是疾病的风险因素，其有害性相当于吸烟、高胆固醇对心脏病的危害，也就是说，成为健康主要的威胁。

当然，这是一种广泛的统计学意义上的联系，并不是说有慢性负面情绪的人就一定更容易患病。不过，情绪对疾病潜在影响的证据比这项综合分析研究的结果要广泛得多。对特定情绪——尤其是三大负面情绪：愤怒、焦虑和抑郁——进行更加细致的研究，可以探明情绪医疗意义的特殊途径，尽管我们尚未完全了解这些情绪发挥作用的生物学机制。[7]

自毁性愤怒

一名男子说，前不久他的汽车被撞，整个旅程泡了汤。保险公司给汽车贴上数不清的红色胶带，汽车维修厂对汽车的破坏则更加严重，而他还要为此支付800美元。这甚至不是他的错。他受够了，每当坐上这辆车，他就感到无尽的厌恶。最后他无可奈何地把车卖掉了。几年过去了，这段回忆仍然让他感到愤怒，就像刚刚发生一样历历在目。

这是斯坦福大学医学院对心脏病病人愤怒情绪研究的一部分，研究者有意激起病人的痛苦回忆。和上面这位痛苦的男子一样，所有受测病人均发作过一次心脏病。研究的目的是考察愤怒对病人心脏某些功能的显著影响。结果非常惊人，当病人叙述让他们发怒的事情时，他们心脏的泵效下降了5%，[8] 有些病人的心脏泵效下降了7%甚至更多——达到了心脏病学家认为是出现心肌缺血迹象的范围，心肌缺血是指流向心脏的血液减少，这是非常危险的信号。

诸如焦虑等其他困扰情绪不会导致泵效下降，身体用力的时候也不会。愤怒似乎是对心脏危害最大的一种情绪。病人在回忆不愉快的往事时表示当前愤怒的程度只有事情发生时的一半，这说明如果真正遇到非常气愤的事情，他们心脏受损的程度会更严重。

这一发现和其他相关研究一起揭示了愤怒情绪对心脏的重大危害。[9] 传统观点认为冲动、高压的A型人格具有患心脏病的高风险，但这个观点现在已经站不住脚，最近科学界又有新的发现，敌意才是最重要的心脏病风险因素。

杜克大学雷德福·威廉姆斯博士对敌意进行了大量研究。[10] 威廉姆斯发现，在医学院读书时敌意测试分数最高的医生，相对于敌意测试得分低的医生，他们在50岁左右死亡的概率是后者的7倍。也就是说，易怒较之吸烟、高血压、高胆固醇等其他风险因素，对过早死亡的预测作用更强。威廉姆斯的同事、北卡罗来纳大学的约翰·巴富特博士研究发现，接受血管造影检查（即用试管插入其冠状动脉以检测病变程度）的心脏病病人，其敌意测试的分数与其冠状动脉疾病的影响范围和严重程度存在关联。

当然，并不是说愤怒本身就会引起冠状动脉疾病，愤怒只是众多的影响因素之一。美国国家心肺血液研究所行为医学分所的代理所长彼得·考夫曼解释：“我们尚未完全弄清楚，愤怒和敌意仅仅在冠状动脉疾病的早期发展中起到随机的作用，还是在心脏病出现后加剧问题的严重性，还是以上两种情况都存在。我们以一位经常生气的20岁年轻人为例。每次生气，他就会心跳加速、血压升高，给心脏增加额外的压力。如果这种情况反复出现，就会产生危害，”特别是由于每次心跳时流经冠状动脉的血液会出现不稳定的湍流，“这会导致血管出现微小损伤，形成斑块。如果习惯性生气导致心跳加速和血压升高，那么30年之后也许会加快斑块的形成，最终引发冠状动脉疾病。”[11]

心脏病一旦出现，愤怒激发的生理机制就会影响心脏的泵血功能，这一点在关于心脏病病人愤怒回忆的研究当中得到证实。已经患有心脏病的人发怒尤其危险。比如，斯坦福大学医学院对1012名心脏病首次

发作的病人进行了长达8年的追踪研究，发现当初最好斗和最有敌意的男性患者心脏病第二次发作的概率最高。[12] 耶鲁大学医学院对929名心脏病发后的病人进行了10年的追踪研究，也得出了相似的结论。[13] 容易被激怒的人较之脾气平和的人，前者心搏停止的概率是后者的三倍。如果他们还有高胆固醇的问题，愤怒引发的额外风险将是常人的5倍。

耶鲁大学研究人员指出，除了愤怒之外，其他任何频繁引发全身应激荷尔蒙升高的强烈负面情绪也会增加心脏病发死亡的风险。不过总的来说，愤怒在所有情绪当中与心脏病的关联最密切，哈佛大学医学院进行的一项研究调查了超过1500名发作过心脏病的病人，请患者描述心脏病发之前一个小时的情绪状态。对于患有心脏病的人，愤怒引发心搏停止的风险将增加一倍；愤怒激发后，心搏停止的风险将会持续大约两个小时。[14]

这些发现并不意味着在该生气的时候要压抑愤怒。有证据表明，在非常生气的时候试图完全压制愤怒会使身体更加激动不安，血压升高。另一方面，我们从第五章了解到，一生气就发泄出来只会火上浇油，使个体对不安的处境反应更加强烈。[15] 为了解决这个矛盾，威廉姆斯指出，是否发泄愤怒其实并不重要，重要的是愤怒是否是慢性的。敌对情绪的偶然释放对健康没有危害，但如果敌对情绪持续下去，乃至演变成对立人格模式，问题就产生了。对立人格的特征是持续感到不信任和恶意，以及口头或行动上奚落贬低对方的倾向，同时还表现为脾气反复无常，说翻脸就翻脸。[16]

值得庆幸的是，慢性愤怒并不意味着死亡宣判。敌对是一种可以改变的习惯。斯坦福大学医学院招募了一批心脏病病人，参与一个缓和暴躁脾气的项目。在接受控制愤怒的培训后，他们心脏病第二次发作的概率比其他没有尝试改变敌对情绪的病人降低了44%。[17] 威廉姆斯设计的另一个项目也有着类似的良好效果。[18] 和斯坦福大学的项目一样，威廉姆斯的项目向参与者传授情绪智力的基本要素，尤其是培养对愤怒的警觉性，以及愤怒出现后的调节能力和同理心。研究人员要求病人一觉察到自身有恶意或敌对的想法，就把它们写下来。如果持续有这些想法，就要对自己说（或者心里想）“停止”，打消这些想法。研究人员还鼓励他们有意识地尝试用理性想法代替恶意、怀疑的想法。比如电梯迟迟不来，尽量往善意的方面想，而不要想象这是某个自私的家伙在捣乱，从而生出怨气。碰到不愉快的事情，学会从他人角度看待问题的能力——同理心是治愈愤怒的良药。

用威廉姆斯的话来说，“化解敌意的方法是培养信任感，所需要的只是正确的动机。如果人们认识到敌意会导致早死，他们就会愿意改

变”。

应激：过度和不当的焦虑

我总是感到焦虑和紧张。从高中时代就开始这样。我是全优生，我常常担心成绩好不好，同学或老师是不是喜欢我，课堂反应是不是迅速等，诸如此类的问题。父母给我的压力很大，要求我学习成绩好，做个好榜样……我想我承受不了压力，因为我高二那年胃部出了毛病。从那时开始，我就对咖啡因或辛辣的东西很小心。我注意到每当我感到担心或紧张时，就会突然胃痛，因为我老是担心，我常常有作呕的感觉。[19]

焦虑是生活压力引起的困扰情绪，在众多情绪之中，焦虑与发病和康复过程之间的联系，在科学上得到了最确切的论证。焦虑促使我们对危险做好准备（大概是进化过程中发展出来的功能），这是焦虑良性的一面。但是在现代生活中，焦虑常常表现为过度而且不当——我们的困扰来自生存环境的压力或者我们的幻想，而不是来自我们必须面对的真正危险。焦虑反复发作表明应激水平过高。前文提到的由于经常忧虑引发肠胃问题的病人，正是焦虑和压力使身体状况恶化的典型例子。

耶鲁大学心理学家布鲁斯·麦克尤恩（Bruce McEwen）1993年在《内科医学档案》（*Archives of Internal Medieine* ）上综述了关于应激与疾病关系的大量研究。他广泛描述了应激对疾病的影响：削弱免疫功能，使癌细胞加速转移；增加病毒感染风险；加速斑块形成，导致动脉硬化和血凝固，最后引发心肌梗塞；容易引发I型糖尿病，并加速II型糖尿病的发展过程；导致哮喘发作恶化或激化。[20] 应激还会导致胃肠道溃疡，激化溃疡性结肠炎和炎性肠病的症状。大脑本身也容易受到持续性应激长期效果的影响，包括海马体受损、记忆力下降。麦克尤恩总结道：“有越来越多的证据表明神经系统由于应激体验受到损害。”[21]

风寒、感冒和疱疹等传染性疾病的研究为困扰情绪的医疗影响提供了特别有力的证据。我们一直处于病毒的环境，人体的免疫系统通常可以消灭病毒。如果情绪受到压力，人体的防御功能就会失效。直接测试免疫力的实验显示，应激和焦虑会削弱免疫力，不过大多数研究结果还未能证实免疫力的削弱程度是否具有临床意义，也就是说，免疫力是否被削弱到使疾病有机可乘的程度。[22] 因此，应激和焦虑与身体免疫力之间更明显的科学联系来自前瞻性研究，即对健康的人进行研究，提高他们的压力水平，结果发现受测者的免疫系统被削弱，并出现了疾病症状。

卡内基–梅隆大学心理学家谢尔登·科恩（Shelden Cohen）与英格兰谢尔菲德研究特殊类型感冒的专家团队共同进行的研究，为以上结论提供了最有力的科学证据。他们仔细评估了受测者在生活中感到的压力水平，然后系统地让他们暴露在感冒病毒的环境中。最后不是所有人都患上了感冒，健全的免疫系统可以（而且总是如此）抵抗感冒病毒。科恩发现，受测者感到的压力越大，他们患上感冒的概率就越大。压力较小的人群暴露在病毒环境中，只有27%的人患上感冒；压力较大的人群中则有47%的人患上感冒。[23] 这直接表明了压力本身可以削弱人体免疫系统。（这一科学研究使人们长期以来的观察或怀疑得到了证实，由于其严谨的科学性，此项研究被认为具有里程碑的意义。）

同样的道理，如果夫妇之间连续三个月每天都要经历不愉快的事情，比如吵架，他们就会表现出一种强烈的模式：在特别不愉快的事情发生之后的3—4天，他们会患上感冒或上呼吸道感染。这个时间差正好是很多普通感冒病毒潜伏的时间，这说明他们在最忧虑和悲伤的时候，更加容易被病毒感染。[24]

应激–感染模式同样也适用于疱疹病毒，唇疱疹和生殖器疱疹都是如此。一旦人体暴露在疱疹病毒环境里，病毒就会潜伏在体内，时不时发作出来。疱疹病毒的活跃度可以通过血液中病毒抗体的水平检测出来。研究人员通过检测发现，参加期末考试的医学院学生、独身的妇女，以及被迫照顾患有老年痴呆症家人的人，他们体内的疱疹病毒重新激活了。[25]

焦虑的危害不仅在于降低免疫反应，其他研究发现，焦虑还会对心血管系统产生不良影响。慢性敌意和经常生气导致男性患心脏病的风险升至最大，焦虑和恐惧对女性的危害则更为致命。斯坦福大学医学院对1000名发作过一次心脏病的男性和女性进行研究，发现再次发作心脏病的女性，其特征是高水平的恐惧和焦虑。在很多情况下，恐惧会演变为后果严重的恐惧症：在第一次心脏病发之后，这些病人停止开车、辞掉工作或者避免外出。[26]

高压力工作或生活容易导致焦虑，比如在照顾孩子和工作之间疲于奔命的单亲妈妈。心理压力和焦虑对身体的潜在危害可以在解剖学微粒水平上进行精确测量。比如，匹兹堡大学心理学家史蒂芬·曼纽克在实验室让30名受测者经历严峻、紧张的考验，同时检测他们的血液，发现血小板分泌出一种叫作三磷酸腺苷（ATP）的物质，三磷酸腺苷会引起血管变化，容易导致心脏病和中风。受测者在承受巨大压力时，他们的三磷酸腺苷水平急剧升高，心率和血压也同时上升。

因此，工作压力大的人——业绩要求高，却很难控制工作进程（比如公交车司机）——最容易出现健康问题。比如在一项针对569名结肠癌病人和对照组的研究中，那些自称在过去10年工作压力很大的人，与没有生活压力的人相比，其患上癌症的可能性是后者的5.5倍。[27]

鉴于困扰情绪对医疗的广泛影响，用于直接遏制生理应激唤起的放松技巧在临床上得到应用，以此缓解众多慢性病症状，比如心血管病、某种类型的糖尿病、关节炎、哮喘、胃肠紊乱，以及慢性疼痛等。应激和情绪困扰会使疾病的症状恶化，反之，帮助病人放松，有效应对不安情绪可以在一定程度上缓解这些症状。[28]

抑郁的医疗代价

她被诊断为转移性乳腺癌，她原本以为几年前的手术很成功，没想到几年之后癌细胞卷土重来，甚至扩散了。她的医生不再谈论怎么治愈了，化疗充其量只能为她延续几个月的生命。理所当然，她非常抑郁，每次到肿瘤专家那里看病，总是忍不住流泪。而肿瘤专家每一次的反应都是让她立即离开。

除了肿瘤专家的冷漠所造成的伤害之外，医生无法处理病人持续的悲伤情绪是否会影响治疗效果？疾病发展为恶性肿瘤后，任何情绪都不太可能对疾病的发展产生明显的影响。女病人的抑郁情绪肯定给她生命的最后几个月蒙上了更大的阴影，但忧郁是否会影响癌症的发展，目前还没有明确的医学证据。[29] 暂且不谈癌症，有少数研究发现抑郁对很多其他疾病会产生负面影响，尤其是在疾病出现后会导致病情恶化。有越来越多的证据表明，患有重病的人如果有抑郁症，治疗抑郁也会对身体疾病产生一定的治疗作用。

治疗抑郁的一个棘手之处在于抑郁的症状（包括没有胃口和倦怠）容易被误认为是其他疾病的信号，如果医生没有受过精神病学方面的训练，尤其容易误诊。无法诊断抑郁意味着病人的抑郁不受关注，同时也得不到治疗，就像那位哭哭啼啼的乳腺癌患者一样，这会导致问题更加严重。抑郁得不到诊断和治疗，可能会增加患者死于重病的风险。

比如，在100位接受骨髓移植手术的病人当中，患有抑郁症的13位患者中有12位在手术后的第一年死亡，而在其余87位病人当中，有34位两年之后仍然在世。[30] 接受透析治疗的慢性肾衰竭病人中，被诊断为严重抑郁的人在两年之内死亡的概率最大。比起其他治疗信号，抑郁对死亡的预测作用更加准确。[31] 情绪与身体状况之间的联系不是发生在生物层面，而是和态度相关：抑郁病人相对来说难以遵守治

疗的要求，比如按医生限定的食谱进食，因此他们的风险更大。

抑郁很可能还会加重心脏病。一项针对2832名中年男女、长达12年的跟踪研究发现，常常感到绝望和无助的人死于心脏病的概率较大。[32] 大约3%最严重的抑郁人士，较之没有抑郁的人士，其心脏病死亡率是后者的4倍。

对于心脏病发作的幸存者，抑郁的风险尤其显著。[33] 一项关于蒙特利尔医院心脏病首次发作病人的研究发现，出院之后，抑郁病人在6个月内死亡的风险要大得多。抑郁最严重的1/8病人，其死亡率是患有类似疾病的其他人的5倍。抑郁的危害相当于左心室功能障碍或者有心脏病史造成的心脏病死亡风险。抑郁大大提高了心脏病再次发作的概率，原因可能在于抑郁影响了心率变化，增加了致命的心律不齐的风险。

还有研究发现，抑郁使髋骨骨折康复的难度加大。在一项对髋骨骨折老年妇女的研究中，几千名患者在入院时接受了精神病评估分析。在骨折程度相当的病人中，被评估为抑郁的病人平均住院时间比其他病人多8天，而且恢复行走的机会只有其他人的1/3。不过，如果抑郁病人在接受治疗的同时辅以心理方面的帮助，他们只需要较少的物理治疗就可以恢复行走，而且出院后3个月内再次入院的情况也较少。

同样的道理，在一项关于使用医疗服务最多的前10%病人的研究中，他们因为同时患有心脏病和糖尿病等多种疾病，病情非常严重，其中有1/6的人患有严重抑郁。这些病人接受抗抑郁的心理治疗后，有严重抑郁的人每年丧失正常能力的天数从79天减为51天，有轻微抑郁的病人每年丧失正常能力的天数从62天减到只有18天。[34]

积极情绪的治疗作用

有越来越充分的证据表明，愤怒、焦虑和抑郁对医疗效果的负面作用非常明显。慢性愤怒和焦虑使人们更容易感染某些疾病。抑郁也许不会削弱人们对疾病的抵抗能力，但它会影响病人康复，加大死亡风险，情况严重的体弱病人尤其如此。

如果说慢性困扰情绪有很大的危害，那么与之相反的情绪在一定程度上会产生积极的效果。这并不是说积极情绪有治病的效力，或者说大笑或快乐本身就可以治愈严重的疾病。积极情绪的好处看起来很微妙，不过根据对大量人群的研究数据，我们可以对影响病情的众多复杂变量进行梳理。

悲观的代价以及乐观的好处

悲观和抑郁一样，会对治疗产生不良后果，而乐观则会带来相应的好处。比如，对122名首次心脏病发的男性进行乐观或悲观程度的测试，8年之后，在25名最悲观的男性当中，有21人已经死亡；而在最乐观的25名男性当中，只有6人死亡。相对于医疗中的其他风险因素，比如首次心脏病发对心脏的危害程度、动脉阻塞、胆固醇水平或血压等，心理状态对病人存活的预测性更加准确。在另一项关于接受动脉搭桥手术病人的研究中，乐观者相对于悲观者康复更快，而且术中和术后医疗感染也更少。 [35]

希望类似于乐观，也具有某种治疗效果。不难理解，满怀希望的人更能够经受困难的处境，包括医疗困难。在对脊柱损伤病人的研究中发现，充满希望的人较之那些损伤程度相似但希望较小的人，其身体移动能力的恢复水平更高。希望对于脊柱损伤造成的瘫痪具有尤其显著的效果，因为这些病人通常在二十多岁的时候因意外导致瘫痪，从而影响病人的下半生。病人的情绪反应会直接影响病人身体康复和恢复社会交往的努力程度。 [36]

对于乐观或悲观影响健康的原因有很多种解释。有理论认为悲观导致抑郁，抑郁进而会削弱人体免疫系统对肿瘤和感染的抵抗力，但这种猜测目前还没有得到证实。也许原因还在于悲观者对自身的忽视，有研究发现，悲观者较之乐观者吸烟和喝酒更多，运动更少，而且总体来说对健康习惯不太在乎。还有一个有待证实的解释，即希望的心理机制本身对身体抵抗疾病产生了生物层面的作用。

朋友的帮助：人际关系的治疗作用

寂寞被列为危害健康的一种情绪，而亲密的情感联系是保护健康的因素之一。横跨20年、涉及人数超过37000人的多项研究表明，社会孤立，即感到没有人可以分享自己的私密感受或进行亲密的接触，使个体患病或死亡的可能性增加了一倍。 [37] 《科学》杂志1987年发表的一篇报告指出，社会孤立导致死亡的风险“与吸烟、高血压、高胆固醇、肥胖以及缺少运动等因素一样显著”。事实上，吸烟加大死亡风险的因素仅为1.6，而社会孤立的因素为2.0，高于吸烟导致的健康风险。 [38]

孤立对男性造成的危害大于对女性的危害。被孤立的男性，其死亡风险是有密切社会联系的男性的2—3倍；被孤立的女性，其死亡风险是社会联系更多的女性的1.5倍。孤立对两性影响存在差异的原因也许在于，女性的人际关系在情感方面往往比男性更加亲密，因此对女性

而言，少量社会联系的慰藉作用要大于同样朋友很少的男性。

当然，孤独和孤立不是一回事。很多人过着独居的生活，或者朋友很少，但照样快乐和健康。影响健康的其实是与人们切断联系以及无人可以求助的主观感觉。这一发现表明，独自待在家里看电视，放弃泡酒吧和参加现代都市团体的社交习惯，将会导致孤立现象越来越严重，同时还意味着匿名戒酒会等自助团体的替代作用将会越来越大。

一项关于100名接受骨髓移植病人的研究，揭示了孤立的死亡风险以及亲密联系的疗效。[39] 在认为受到配偶、家庭或朋友强烈情感支持的病人中，有54%的人在移植手术两年后依然存活；与之形成对比的是，在表示没有情感支持的病人中，只有20%的人术后两年依然存活。与此相似的是，患有心脏病的老年人，如果有2—3人向他们提供情感支持，他们在病发一年之后的生存概率是没有支持的人的两倍。[40]

瑞典1993年发表的一项研究也许最能证明情感联系的潜在治疗作用。[41] 住在瑞典哥德堡市的所有出生于1933年的男性免费接受了身体检查，7年之后，研究者在当年接受体检的男性当中选出752名进行回访，发现其中有41人已经死亡。

在受测者中，最初表示遭受严重情绪压力的男性的死亡率是表示生活平静安逸的人的三倍。他们的情绪困扰源于严重的收入问题、对工作缺乏安全感或被迫失去工作、卷入官司或离婚。如果有人在体检之前一年内遇到过上述三种或以上的问题，这对受测者在其后7年间死亡的预测作用，要比高血压、血液甘油三酸酯浓度过高或血清胆固醇水平过高等医学指标更加显著。

然而，对于表示拥有可靠的亲密关系网的男性，比如有妻子和密友等，高应激水平与死亡率并无任何关联。他们可以向别人求助或和别人谈心，或者从别人那里得到安慰、帮助和建议，这些人际关系网保护他们在灾难重重的生活中免遭死亡威胁。

人际关系的质量和数量一样，也是缓解压力的关键。恶劣的人际关系损害健康。比如，夫妇吵架会对人体免疫系统产生负面影响。[42] 一项关于大学室友的研究发现，室友彼此越不喜欢对方，他们就越容易患风寒或感冒，看病的次数也越多。从事该项研究的俄亥俄大学心理学家约翰·卡乔波告诉我："你生活中最重要的人际关系、与你朝夕相处的人，对你的健康至关重要。这段人际关系在你生活中越重要，它对你健康的影响程度就越大。"[43]

情感支持的治疗作用

在《罗宾汉历险记》中，罗宾汉建议一位年轻的追随者："把烦恼告诉我们，不要有任何顾虑。把话说畅快了，心情也就平静了。就像打开水闸那样一泻千里。"话糙理不糙，把压在心头的烦恼释放出来是一剂良药。南卫理公会大学心理学家詹姆斯·彭尼贝克为罗宾汉的建议提供了科学的佐证。他在一系列实验中让受测者把最令他们烦恼的想法说出来，结果发现这样做有益健康。[44] 他的方法再简单不过了，他让受测者连续5天或更长时间，每天用15—20分钟写下诸如"你一生中最不堪回首的经历"之类的烦恼，或者当前挥之不去的忧虑。如果受测者希望保密，他们写的东西可以不让别人看。

这种内心剖白的效果非常惊人，受测者免疫功能加强了，随后6个月中去医院的次数明显减少，请假的天数减少，甚至肝脏酶功能也得到了增强。而且，从写作中反映出情绪最不安的人，其免疫功能得到了最大的改善。释放困扰情绪最"健康"的途径表现为一种特殊的模式，首先表达极度的悲伤、焦虑、愤怒——总之是写作主题引发的情绪，接下来用几天时间进行叙述，从创伤或痛苦当中寻找意义。

这个过程类似于人们在心理治疗中探索困扰的状态。事实上，彭尼贝克的发现可以解释其他研究的结论，即对进行手术或治疗的病人同时辅以心理治疗，最终的治疗效果要好于仅仅接受物理治疗的病人。[45]

斯坦福大学医学院对晚期转移性乳腺癌妇女的群体研究，也许最能证明情感支持的临床治疗效果。经过最初的治疗之后，比如动手术，女患者的癌细胞卷土重来，并扩散到身体其他部分。从临床上说，患者死于癌细胞扩散只是一个时间问题。但是戴维·斯皮格尔博士的研究发现不仅让他本人感到意外，还震惊了医学界：每周与别人见面的晚期乳腺癌患者，其存活时间是那些独自面对疾病的患者的两倍。[46]

所有女患者都接受了标准的医疗护理，唯一的差异在于其中一些患者参与群体活动，她们可以向理解并愿意倾听她们恐惧、痛苦和愤怒的人释放情绪。通常这是女患者唯一可以敞开心扉的场合，因为她们周围的人害怕和患者谈论疾病，以及即将到来的死亡。参与群体活动的女患者平均可额外增加37个月的存活时间，而没有参与群体活动的患者，平均在19个月后死亡——这种延长生命的效果是任何药物或其他治疗手段所不能达到的。斯隆·凯特灵纪念医院是纽约市的一家癌症治疗中心，其首席精神科肿瘤专家杰米·霍兰告诉我："每位癌症患者都应该参与这样的群体活动。"事实上，如果这是一种能够延长患者生命的新药，制药公司一定会不遗余力地生产出来。

将情绪智力引入医学

在尿常规检查发现尿血的那天，医生让我去做诊断检查，我被注射了一种放射性染料。我躺在手术台上，头顶有一台X光仪器对我肾脏和膀胱内染料的变化进行连续拍照。接受检查的时候有人陪伴着我。他是我的好朋友，也是医生，那几天正好在医院出诊，他提出在医院陪伴我。他坐在检查室，与此同时，X光仪器沿着自动轨道，不断地变换拍照角度，发出呼呼、滴答的响声。然后又是旋转，呼呼、滴答。

检查持续了一个半小时。最后一位肾脏专家冲进房间，快速地自我介绍，然后离开去扫描X光。他没有回来告诉我检查结果。

我和朋友离开检查室，正好遇到了那位肾脏专家。我被检查搞得头晕目眩，大脑一片空白，本来在脑海中萦绕了一个上午的问题却怎么也问不出来。幸好陪伴我的医生朋友帮我问道："医生，我朋友的父亲死于膀胱癌。他很想知道X光有没有显示癌症的迹象。"

那位肾脏专家一边赶去另一个诊室一边简短地回答："未见异常。"

我最关心的一个问题却无法问出口，这种情况每天在世界各地的医院和诊所发生几千次。一项关于候诊病人的研究发现，平均每位病人有三个或更多的问题准备询问医生，但在进入诊室后，他们平均只问了一个半问题。[47] 这一发现是当今医疗服务无法满足病人情绪需要的众多表现之一。病人心中的疑问没有得到解决，就会助长不确定性和恐惧感，甚至产生灾难性后果，病人不得不战战兢兢地与他们无法完全理解的医疗体制打交道。

医学应当扩展对健康的认识，把病人在患病期的情绪状况也包括进去，可以从以下几种途径入手。其一，病人应当定期获得全面的信息，这对病人自身的医疗决策至关重要。现在有些服务机构向有需要的人提供最先进的医学文献查询服务，病人可以从中了解自身的疾病，与医生的地位更加平等，并可以在充分了解病情的基础上与医生进行共同决策。[48] 其二，推广有关项目，辅导病人在几分钟之内有效询问医生，这样，如果病人在候诊室准备了三个问题要问医生，他们在离开诊室时就能得到三个答案。[49]

病人面对手术或痛苦的创伤性检查时，往往会很焦虑，这个时候也是情绪调节介入的最好时机。一些医院为病人提供术前指导，帮助病人减轻恐惧，应对不适情绪。比如，向病人传授放松情绪的技巧，在手术前悉心回答病人的问题，在手术前几天明确告诉病人术后康复期可能遇到的情况。这样做的结果是，病人术后康复的时间平均缩短了2

—3天。[50]

住院病人常常会产生非常孤独和无助的感觉。有些医院开始设计新型病房，允许家庭成员与病人住在一起，方便家人照顾病人，为病人做饭等，使病人有家的感觉。[51]

放松训练可以帮助病人应对疾病带来的不适，同时缓解可能激发或加剧病症的情绪。马萨诸塞大学医疗中心乔恩·卡巴金减压诊所就是这方面的佼佼者。减压诊所为病人提供为期10周的觉知和瑜伽课程，课程的重点是在情绪波动时提高觉知能力，同时训练深度放松的日常技巧。医院还为课程制作了指导录像带，供病人观看，对卧床不起的病人来说，这是比肥皂剧好得多的精神食粮。[52]

迪恩·奥尼什（Dean Ornish）博士发起的治疗心脏病创新项目，其核心也是放松和瑜伽，同时还包括低脂饮食。[53] 参与项目一年之后，本来心脏病严重到需要实施冠状动脉搭桥手术的病人有效遏制了动脉堵塞斑块的形成。奥尼什告诉我，放松训练是该项目最重要的组成部分之一。和卡巴金的项目一样，奥尼什的项目利用了赫伯特·班森（Herbert Benson）博士称之为“放松回应”的理论，放松的生理机制与引发众多疾病的应激唤起正好相反。

最后，如果富有同理心的医生或护士与病人情绪协调一致，注意聆听病人的话，并得到病人的信服，也会产生额外的治疗作用。也就是说，鼓励“以人际关系为中心的医疗服务”，认识到医生和病人之间的关系，这本身就是一个具有重要意义的因素。如果医学教育把情绪智力的一些基本方法包括进来，特别是自我意识、同理心和倾听的艺术，那么医患关系就会更加和谐。[54]

关怀的医学

以上所说的步骤只是一个开始。医学要扩大视野范围，重视情绪的作用，必须重视科学发现带来的两大启示。

1.帮助人们更好地调节不安情绪，比如愤怒、焦虑、抑郁、悲观和孤独等，这是预防疾病的一种形式。有研究数据表明，如果人们长期保持负面情绪，受到的危害相当于吸烟，因此，帮助人们有效应对负面情绪，潜在的医疗作用很可能和瘾君子戒烟一样显著。能够产生广泛的公共健康效果的其中一个方法是向儿童传授最基本的情绪智力技能，使其成为一生的习惯。另一种有效的预防措施是向年届退休的人传授情绪管理的技巧，情绪健康与否是老年人迅速滑向衰老或保持旺盛生机的一个决定因素。第三个目标群体则是所谓的高危人群——穷

人、单亲职业妈妈、高犯罪率地区的居民等。这些人群时时刻刻生活在巨大的压力之下，因此协助他们处理困扰情绪会产生更好的医疗效果。

2.如果病人的心理需求与其医疗需求协调一致，他们将会受益匪浅。医生或护士安慰烦恼的病人是一种人道关怀的举动，但仅仅这样是不够的。当今医学界的实践常常会错失情感关怀的良机，情感关怀是医学的盲点。尽管有越来越多的研究表明，关注病人的情绪需要有助于治疗，同时有很多证据表明大脑的情绪中枢与人体免疫系统相互关联，但很多医生仍然对病人情绪会影响医疗效果感到怀疑，认为这些证据无足轻重，或者只是“花边”逸事，甚至更加糟糕，认为这是少数自我吹嘘之徒的夸大之词。

尽管越来越多的病人在寻求更注重人道关怀的医疗服务，但情况越来越严峻了。当然，依然有很多乐于奉献的护士和医生为病人提供悉心体贴的照顾，但是医学的风气改变了，医学变得越来越商业化，人道关怀越来越少。

另一方面，人道医学还包含某种商业价值。前面提到的研究表明，缓解病人的情绪困扰可以节省医疗费用，尤其是在预防或延迟疾病发生、帮助病人迅速康复方面。在纽约西奈山医学院以及西北大学关于髋骨骨折老年病人的研究中，在普通的矫形治疗之外还接受抗抑郁治疗的病人，他们的出院时间平均提早了两天，大约有100位病人总共节省了97361美元的医疗费用。[55]

人道关怀还有助于提高病人对医生和治疗的满意度。在新兴的医疗市场，病人通常有权选择不同的健康计划，病人的满意度无疑是他们个人选择的重要决定因素——不愉快的经历会让病人选择到其他医院就医，而愉快的经历则可以留住病人。

最后，关怀还是医学伦理的要求。《美国医学协会期刊》的一篇社论针对抑郁导致心脏病人死亡率提高4倍的报道发表评论：“抑郁和社会孤立等心理因素使冠状动脉心脏病患者面临最大的死亡风险，这很清晰地揭示了不对这些情绪因素进行治疗是不符合医学伦理的。”[56]

从关于情绪和健康的研究中，我们可以了解到，如果忽略病人抵抗慢性或严重疾病时的心理感受，这种治疗是不够的。医学应当更好地利用情绪和健康的关系。现在的例外情况也许会（而且应该会）成为主流，我们所有人都可以得到更注重人道关怀的治疗，至少医学会更有人道精神。对某些人来说，这还可以加速康复过程。正如一位病人在给主治医生的公开信里说的那样：“同情心不仅仅是握着病人的手。

它是一剂良药。”[57]

[1] Immune system as the body’s brain: Francisco Varela at the Third Mind and Life meeting, Dharamsala, India (Dec. 1990).

[2] Chemical messengers between brain and immune system: see Robert Ader et al., *Psychoneuroimmunology* , 2nd edition (San Diego: Academic Press, 1990).

[3] Contact between nerves and immune cells: David Felten et al., “NoradrenergicSympathetic Innervation of Lymphoid Tissue,” *Journal of Immunology* 135 (1985).

[4] Hormones and immune function: B. S. Rabin et al., “Bidirectional Interaction Between the Central Nervous System and the Immune System,” *Critical Reviews in Immunology* 9(4), (1989), pp. 279-312.

[5] Connections between brain and immune system: see, for example, Steven B.Maier et al., “Psychoneuroimmunology,” *American Psychologist* (Dec. 1994).

[6] Toxic emotions: Howard Friedman and S. Boothby-Kewley, “The Disease-Prone Personality: A Meta-Analytic View, *”American Psychologist* 42 (1987).This broad analysis of studies used “meta-analysis,” in which results from manysmaller studies can be combined statistically into one immense study. This allowseffects that might not show up in any given study to be detected more easilybecause of the much larger total number of people being studied.

[7] Skeptics argue that the emotional picture linked to higher rates of disease is the profile of the quintessential neurotic—an anxious, depressed, and angry emotional wreck—and that the higher rates of disease they report are due not so much to a medical fact as to a propensity to whine and complain about health problems, exaggerating their seriousness. But Friedman and others argue that the weight of evidence for the emotion-disease link is borne by research in which it is physicians' evaluations of observable signs of illness and medical tests, not patients' complaints, that determine the level of sickness—a more objective basis.Of course, there is the possibility that increased distress is the result of a medical condition, as well as precipitating it; for that reason the most convincing data come from prospective studies in which emotional states are evaluated prior to the onset of disease.

[8] Gail Ironson et al., "Effects of Anger on Left Ventricular Ejection Fractionin Coronary Artery Disease," *The American Journal of Cardiology* 10 (1992).Pumping efficiency, sometimes referred to as the "ejection fraction," quantifies the heart's ability to pump blood out of the left ventricle into the arteries; it measures the percentage of blood pumped out of the ventricles with each beat of the heart.In heart disease the drop in pumping efficiency means a weakening of the heartmuscle.

[9] Of the dozen or so studies of hostility and death from heart disease, some have failed to find a link. But that failure may be due to differences in method,such as using a poor measure of hostility, and to the relative subdety of the effect.For instance, the greatest number of deaths from the hostility effect seem to occurin midlife. If a study fails to track down the causes of death for people during thisperiod, it misses the effect.

[10] Hostility and heart disease: Redford Williams, *The Trusting*

Heart (NewYork: Times Books/Random House, 1989).

[11] Peter Kaufman: I interviewed Dr. Kaufman in *The New York Times* (Sept. 1,1992).

[12] Stanford study of anger and second heart attacks: Carl Thoreson, presented at the International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden (July1990).

[13] Lynda H. Powell, Emotional Arousal as a Predictor of Long-Term Mortality and Morbidity in Post M.I. Men," *Circulation,* vol. 82, no. 4, Supplement III, Oct.1990.

[14] Murray A. Mittleman, "Triggering of Myocardial Infarction Onset by Episodes of Anger," *Circulation* , vol. 89, no. 2 (1994).

[15] Suppressing anger raises blood pressure: Robert Levenson, "Can WeControl Our Emotions, and How Does Such Control Change an EmotionalEpisode?" in Richard Davidson and Paul Ekman, eds., *Fundamental Questions About Emotions* (New York: Oxford University Press, 1995).

[16] The angry personal style: I wrote about Redford Williams's research on anger and the heart in The *New York Times Good Health Magazine* (Kpx. 16,1989).

[17] A 44 percent reduction in second heart attacks: Thoreson, op. cit.

[18] Dr. Williams's program for anger control: Williams, *The Trusting Heart* .

[19] The worried woman: Timothy Brown et al., "Generalized Anxiety Disorder,"in David H. Barlow, ed., *Clinical Handbook of Psychological Disorders* (NewYork: Guilford Press, 1993).

[20] Stress and metastasis: Bruce McEwen and Eliot Stellar, "Stress and theIndividual: Mechanisms Leading to Disease," *Archives of Internal Medicine* 153 (Sept. 27,1993). The study they are describing is M. Robertson and J. Ritz,"Biology and Clinical Relevance of Human Natural Killer Cells," *Blood* 76 (1990).

[21] There may be multiple reasons why people under stress are more vulnerable to sickness, apart from biological pathways. One might be that the ways people try to soothe their anxiety—for example, smoking, drinking, or bingeing on fatty foods—are in themselves unhealthy. Still another is that constant worry and anxiety can make people lose sleep or forget to comply with medical regimens—such as taking medications—and so prolong illnesses they already have. Most likely, all of these work in tandem to link stress and disease.

[22] Stress weakens the immune system: For instance, in the study of medical students facing exam stress, the students had not only a lowered immune control of the herpes virus, but also a decline in the ability of their white blood cells to kill infected cells, as well as an increase in levels of a chemical associated with suppression of immune abilities in lymphocytes, the white blood cells central to the immune response. See Ronald Glaser and Janice Kiecolt-Glaser, "Stress-Associated Depression in Cellular Immunity," *Brain,*

Behavior, and Immunity 1(1987). But in most such studies showing a weakening of immune defenses with stress, it has not been clear that these levels were low enough to lead to medicalrisk.

[23] Stress and colds: Sheldon Cohen et al, "Psychological Stress and Susceptibility to the Common Cold," *New England Journal of Medicine* 325(1991).

[24] Daily upsets and infection: Arthur Stone et al., "Secretory IgA as a Measureof Immunocompetence," *Journal of Human Stress* 13 (1987). In another study,246 husbands, wives, and children kept daily logs of stresses in their family'slife over the course of the flu season. Those who had the most family crises alsohad the highest rate of flu, as measured both by days with fever and flu antibodlevels. See R. D. Clover et al., "Family Functioning and Stress as Predictors ofInfluenza B Infection," *Journal of Family Practice* 28 (May 1989).

[25] Herpes virus flare-up and stress: a series of studies by Ronald Glaser and Janice Kiecolt-Glaser —e.g., "Psychological Influences on Immunity," *American Psychologist* A3(1988). The relationship between stress and herpes activity is so strong that it has been demonstrated in a study of only ten patients, using the actual breaking-out of herpes sores as a measure; the more anxiety, hassles, and stress reported by the patients, the more likely they were to have herpes outbreaks in the following weeks; placid periods in their lives led to dormancy of the herpes. See H. E. Schmidt et al., "Stress as a Precipitating Factor in Subjects WithRecurrent Herpes Labialis," *Journal "of Family Practice* , 20 (1985).

[26] Anxiety in women and heart disease: Carl Thoreson, presented at the International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala,

Sweden (July 1990).Anxiety may also play a role in making some men more vulnerable to heart disease. In a study at the University of Alabama medical school, 1,123 men and women between the ages of forty-five and seventy-seven were assessed on their emotional profiles. Those men most prone to anxiety and worry in middle age were far more likely than others to have hypertension when tracked down twenty years later. See Abraham Markowitz et al., *Journal of the American Medical Association* (Nov. 14, 1993).

[27] Stress and colorectal cancer: Joseph C. Courtney et al., “Stressful LifeEvents and the Risk of Colorectal Cancer,” *Epidemiology* (Sept. 1993), 4(5).

[28] Relaxation to counter stress-based symptoms: See, for example, DanielGoleman and Joel Gurin *,Mind Body Medicine* (New York: Consumer ReportsBooks/St. Martin’s Press, 1993).

[29] Depression and disease: see, e.g., Seymour Reichlin, “Neuroendocrine-Immune Interactions,” *New England Journal of Medicine* (Oct. 21, 1993).

[30] Bone marrow transplant: cited in James Strain, “Cost Offset From a Psychiatric Consultation-Liaison Intervention With Elderly Hip Fracture Patients,” *American Journal of Psychiatry* 148 (1991).

[31] Howard Burton et al., “The Relationship of Depression to Survival in Chronic Renal Failure,” *Psychosomatic Medicine* (March 1986).

[32] Hopelessness and death from heart disease: Robert Anda et al.,

“Depressed Affect, Hopelessness, and the Risk of Ischemic Heart Disease in a Cohort of U.S.Adults,” *Epidemiology* (July 1993).

[33] Depression and heart attack: Nancy Frasure-Smith et al., “Depression Following Myocardial Infarction,”J *ournal of the American Medical Association* (Oct. 20,1993).

[34] Depression in multiple illness: Dr. Michael von Korff, the University of Washington psychiatrist who did the study, pointed out to me that with such patients, who face tremendous challenges just in living from day to day, “If you treat a patient’s depression, you see improvements over and above any changes in their medical condition. If you’re depressed, your symptoms seem worse to you. Having a chronic physical disease is a major adaptive challenge. If you’re depressed, you’re less able to learn to take care of your illness. Even with physical impairment, if you’re motivated and have energy and feelings of self-worth—all of which are at risk in depression—then people can adapt remarkably even to severe impairments.”

[35] Optimism and bypass surgery: Chris Peterson et al. *,Learned Helplessness:A Theory for the Age of Personal Control* (New York: Oxford University Press,1993).

[36] Spinal injury and hope: Timothy Elliott et al., “Negotiating Reality After Physical Loss: Hope, Depression, and Disability,”J *ournal of Personality and Social Psychology* 61, 4 (1991).

[37] Medical risk of social isolation: James House et al., “Social Relationships and Health,” *ScienceQuly* 29,1988). But also see a mixed finding: Carol Smith et al., “Meta-Analysis of the Associations Between Social Support and HealthOutcomes,” *Journal of Behavioral*

Medicine (1994).

[38] Isolation and mortality risk: Other studies suggest a biological mechanism at work. These findings, cited in House, "Social Relationships and Health,"have found that the simple presence of another person can reduce anxiety and lessen physiological distress in people in intensivecare units. The comforting effect of another person's presence has been found to lower not just heart rate and blood pressure, but also the secretion of fatty acids that can block arteries.One theory put forward to explain the healing effects of social contact suggests a brain mechanism at work. This theory points to animal data showing a calming effect on the posterior hypothalamic zone, an area of the limbic system with rich connections to the amygdala. The comforting presence of another person, this view holds, inhibits limbic activity, lowering the rate of secretion of acetyl choline,cortisol, and catecholamines, all neurochemicals that trigger more rapid breathing,a quickened heartbeat, and other physiological signs of stress.

[39] Strain, "Cost Offset."

[40] Heart attack survival and emotional support: Lisa Berkman et al., "Emotional Support and Survival After Myocardial Infarction, A Prospective Population Based Study of the Elderly," *Annals of Internal Medicine* (Dec. 15, 1992).

[41] The Swedish study: Annika Rosengren et al., "Stressful Life Events, SocialSupport, and Mortality in Men Born in 1933," *British Medical Journal* (Oct. 19,1993).

[42] Marital arguments and immune system: Janice Kiecolt-Glaser et al., "Marital Quality, Marital Disruption, and Immune Function,"

Psychosomatic Medicine 49(1987).

[43] I interviewed John Cacioppo for *The New York Times* (Dec. 15, 1992).

[44] Talking about troubling thoughts: James Pennebaker, "Putting Stress IntoWords: Health, Linguistic and Therapeutic Implications," paper presented at theAmerican Psychological Association meeting, Washington, DC (1992).

[45] Psychotherapy and medical improvements: Lester Luborsky et al.,"Is Psychotherapy Good for Your Health?" paper presented at the American Psychological Association meeting, Washington, DC (1993).

[46] Cancer support groups: David Spiegel et al., "Effect of PsychosocialTreatment on Survival of Patients with Metastatic Breast Cancer," *Lancet No* .8668, ii (1989).

[47] Patients' questions: The finding was cited by Dr. Steven Cohen-Cole, a psychiatrist at Emory University, when I interviewed him in T *he New York Times* (Nov. 13, 1991).

[48] Full information: For example, the Planetree program at Pacific Presbyterian Hospital in San Francisco will do searches of medical and lay research on anymedical topic for anyone who requests it.

[49] Making patients effective: One program has been developed by Dr. Mack Lipkin, Jr., at New York University Medical School.

[50] Emotional preparation for surgery: I wrote about this in *The New York Times* (Dec. 10, 1987).

[51] Family care in the hospital: Again, Planetree is a model, as are the Ronald McDonald houses that allow parents to stay next door to hospitals where their children are patients.

[52] Mindfulness and medicine: See Jon Kabat-Zinn,Full Catastrophe Living(New York: Delacorte, 1991).

[53] Program for reversing heart disease: See Dean Ornish, *Dr. Dean Ornish's Program for Reversing Heart Disease* (New York: Ballantine, 1991).

[54] Relationship-centered medicine: *Health Professions Education andRelationship-Centered Care* .Report of the Pew-Fetzer Task Force on Advancing Psychosocial Health Education, Pew Health Professions Commission and FetzerInstitute at The Center of Health Professions, University of California at SanFrancisco, San Francisco (Aug. 1994).

[55] Left the hospital early: Strain, "Cost Offset."

[56] Unethical not to treat depression in heart disease patients: Redford Williamsand Margaret Chesney, "Psychosocial Factors and

Prognosis in Established Coronary Heart Disease," *Journal of the American Medical Association* (Oct.20,1993).

[57] An open letter to a surgeon: A. Stanley Kramer, "A Prescription forHealing," *Newsweek* (June 7,1993).

第四部分　机会之窗

第十二章　家庭熔炉

这是一场不起眼的家庭悲剧。卡尔和安正在教他们5岁的女儿莱斯利玩一个全新的电子游戏。莱斯利开始游戏之后，父母过于想"帮助"女儿，结果反而帮了倒忙。他们不断发出互相矛盾的指令。

"向右，向右……停！停！停！"安不断地催促，声音越来越迫切、越来越紧张。莱斯利咬紧牙关，瞪大眼睛看着屏幕，艰难地跟随着妈妈的指令。

"看，你没有对齐……向左转！向左！"小女孩的父亲卡尔突然命令道。

与此同时，安沮丧地翻了一下白眼，喊得比卡尔还大声："停！停！"

莱斯利既无法取悦父亲，也无法取悦母亲。她的下巴紧张得抽动起来，眼眶里闪烁着泪花。

她的父母不管莱斯利的泪水，开始吵架。"她没办法大幅度地移动摇杆！"安怒气冲冲地对卡尔说。

莱斯利已经泪流满面了，但她的父母根本就没有注意到，或者说根本就不关心。莱斯利用手抹掉眼泪，她父亲吼道："好，把手放到摇杆上……做好发射准备。好，放到上面！"她母亲也厉声说："好，轻轻地移动！"

莱斯利轻轻地抽泣着，内心充满了痛苦。

儿童往往会在这种时候得到深刻的教训。对于莱斯利来说，这种痛苦经历很可能会让她产生这样的想法：不管是她的父母，还是其他人，

在这件事情上都不会顾及她的感受。[1] 如果类似经历在童年期反复出现，将会赋予儿童心理一些最基本的情绪信息，这种情绪经验的影响将会终其一生。家庭是个体情绪学习的第一个学校。我们在亲密的家庭环境下学会如何感知自己，感知他人如何对待自己的感受，我们如何看待这些感受，应当选择什么样的回应方式，以及如何理解和表达希望或恐惧。这种情绪教育不仅体现在家长对待儿童的言行举止上，还体现为家长通过处理自身情绪以及夫妇之间的互动，为儿童树立了榜样。有些父母非常善于充当情绪老师，有些父母却非常糟糕。

关于父母如何对待子女的研究有很多，无论是严厉的教导还是出于同理心的理解，无论是冷漠还是热情，父母的行为对孩子的情绪生活有着深刻而长远的影响。不过直到最近才有可靠的研究数据表明，父母情商高，本身就会使孩子受益无穷。父母处理彼此感受的方式，以及他们对待孩子的方式，对孩子产生了难以磨灭的影响。孩子是异常敏锐的学习者，他们与家庭中最微妙的情绪交流协调一致。由卡罗尔·胡文和约翰·戈特曼带领的华盛顿大学研究团队对夫妇对待孩子时的互动行为进行了细致分析，发现在婚姻关系中情绪竞争力较强的夫妇，同样能够更有效地帮助孩子应对情绪的起伏。[2]

研究人员在孩子5岁时对所选家庭进行第一次观察，在4年之后再次观察这些家庭，当年的孩子已经9岁。研究人员除了观察这些家庭中父母之间交谈的方式之外，还观察（包括莱斯利的家庭）父母教年幼孩子玩新电子游戏的情形——看起来极其平常的家庭互动场景，实际上很能反映父母与孩子之间的情绪交流。

有些父母与安和卡尔一样，过于专横，对不熟悉操作的孩子没有耐心，声音尖利，充满厌恶和愤怒，甚至把孩子贬为“笨蛋”。简而言之，孩子遭受的轻蔑和厌恶，与侵蚀婚姻关系的轻蔑和厌恶是一样的。而另一些父母则能够耐心地对待孩子的错误，帮助他们探索自己玩游戏的方式，而不是把父母的意志强加给孩子。令人吃惊的是，电子游戏的环节成为准确反映父母情绪方式的风向标。

以下是父母不善于处理孩子情绪的三种最常见的方式：

·完全忽视孩子的感受。这种父母认为孩子情绪不安是小事或麻烦事，等一等，孩子的情绪就会恢复平静。他们没有利用这种机会，拉近与孩子的距离或者帮助孩子掌握情绪竞争力。

·过于自由放任。这种父母注意到了孩子的感受，但认为孩子怎样处理情绪风暴都可以，甚至进行攻击行为也无所谓。和忽视孩子感受的父母一样，他们很少给孩子示范情绪回应的替代方式。他们试图舒缓所

有不安情绪，也会用谈判和贿赂的手段使孩子不再伤心或愤怒。

·表示轻蔑，不尊重孩子的感受。这种父母通常会严厉地批评和惩罚孩子。比如，他们会禁止孩子流露出任何愤怒的情绪，而且孩子一生气就惩罚他们。这种父母对孩子的申辩会感到非常生气：“你居然敢回嘴！”

最后，有些父母会利用孩子情绪不安的机会，对孩子进行情绪辅导或指导。他们很重视孩子的感受，努力了解孩子情绪低落的原因（“你生气是因为汤米伤害了你吗？”），并帮助孩子通过积极的途径舒缓情绪（“你不要打他，找一个玩具自己玩吧，等你想和他玩的时候再和他玩好不好？”）。

为了对孩子进行有效的情绪辅导，父母本身必须对情绪智力的要素有所了解。比如对于孩子来说，最基本的情绪经验是如何辨别各种不同的感受。如果父亲对自身的悲伤情绪没有正确的意识，他就无法帮助儿子理解蒙受损失、看悲剧电影以及至亲发生不幸所引起的悲伤之间的差异。除了区分不同的情绪之外，关于情绪还有很多复杂之处，比如愤怒通常是由最初感情受到伤害引起的。

随着孩子的成长，他们已经准备就绪以及所需的特定情绪经验也会随之改变。我们从第七章了解到，同理心的经验开始于婴儿期，得益于婴儿父母与婴儿的情绪协调一致。尽管孩子可以通过与朋友交往获得一些情绪技巧，但善于处理情绪的父母可以提供更大的帮助，教会孩子情绪智力的各种基本技能，比如学习如何识别、调节和控制自身情绪，具有同理心以及处理人际关系引起的情绪波动。

父母的情绪教育对孩子的影响非常重大。[3] 华盛顿大学研究团队发现，擅长处理情绪的父母，与不擅长处理情绪的父母相比，前者的孩子更容易相处，对父母更有感情，在父母面前不会感到紧张。除此之外，这些孩子还更善于处理自身的情绪，能更有效地缓解不安情绪，而且情绪不安的情况也较少。这些孩子的身体更加放松，应激荷尔蒙和其他情绪唤起的生理指标处于较低的水平（从第十一章可以知道，个体如果能一直保持这种状态，身体会更加健康）。另外，这些孩子在社交方面也显示出优势：他们更受伙伴们的欢迎或喜爱，而且被老师认为更善于社交。这些孩子的父母和老师表示他们较少出现粗鲁、好斗等行为方面的问题。最后，情绪教育还会对孩子的认知能力产生积极的影响。这些孩子注意力更容易集中，因此学习更有效率。对于5岁的孩子，假设智商水平一般，如果父母善于对孩子进行情绪辅导，等到孩子上小学三年级的时候，他们的数学和语文成绩会更好（要向孩子传授情绪技巧、帮助他们应对学习和生活的有力证据）。

因此，父母善于处理情绪，对孩子的帮助相当惊人，这些好处不仅涉及情绪智力的方方面面，而且超出了情绪智力的范围。

“启心”教育

情绪教育的影响开始于摇篮时期。著名的哈佛大学儿科医师T.贝里·布雷泽尔顿（T.Berry Brazelten）博士对婴儿的基本人生观进行了简单的诊断测试。他把两块积木交给8个月大的婴儿，然后向婴儿示意，他希望婴儿怎样把两块积木组合在一起。布雷泽尔顿认为，对人生充满希望、对自身能力很自信的婴儿会这样：

拿起一块积木，含在嘴里，然后用它擦擦头发，把它扔到桌子的另一边，留心观察你会不会帮她捡回来。如果你捡了回来，婴儿把两块积木放在一起，完成了布置的任务。然后她会抬头看着你，眼睛扑闪扑闪，带着期望的神情，好像在说：“告诉我我是多么棒！”[4]

这样的婴儿从成年人那里获得了很多认可和鼓励，他们期望战胜生活中的小小困难。与此相反的是，如果婴儿来自惨淡、混乱的家庭，得不到家庭的关爱，在面对同样简单的任务时，他们会表现出期望失败的迹象。并不是说这些婴儿无法把积木组合在一起，他们明白大人的要求，并有能力遵从这些要求。不过，布雷泽尔顿的报告指出，即使这些婴儿完成任务，他们的表现也是畏畏缩缩的，好像在说：“我不行。看，我失败了。”这些孩子可能有着失败主义的人生观，他们不会期望从老师那里得到鼓励和关注，觉得学校无趣，很可能中途辍学。

自信而乐观的孩子和期望失败的孩子，他们人生观的差异在人生的头几年开始形成。布雷泽尔顿建议，父母“必须清楚他们自身的行为可以培养孩子的自信心、好奇心、学习兴趣以及对局限的认识”，这些素质可以帮助孩子获得成功。有越来越多的研究显示，学习成绩很大程度上取决于孩子入学前形成的情绪性格。我们在第六章了解到，4岁的孩子忍住冲动不抓软糖，这种能力预告了14年后他们SAT考试的分数高出平均水平210分。

塑造情绪智力要素的先机在人生的最早几年，尽管情绪智力的形成贯穿了个体的求学阶段。孩子后来获得的情绪能力建立在早年情绪智力的基础之上。第六章曾经介绍，情绪能力是所有学习活动必不可少的基础。美国国家临床婴儿项目中心的报告指出，孩子掌握的知识和超前的阅读能力对其学习成绩的预测作用没有情绪和社交测试结果那么显著。情绪和社交测试内容包括自信、兴趣，知道什么是得体行为以及如何控制行为不轨的冲动，耐心等待，听从指示，善于向老师求

助，和其他孩子相处时懂得如何表达需求。[5]

这份报告指出，几乎所有在学校表现不佳的孩子都缺少一项或多项情绪智力（不管他们是否同时存在认知困难，比如没有学习能力）。这并不是小问题，在美国的一些州，有近1/5的孩子不得不复读一年级，而且随着时间的推移，他们与同学之间的差距越来越大，他们也会变得越来越沮丧、愤怒，并且爱捣乱。

孩子是否做好了入学准备取决于他们是否具备了学习能力——一切知识的基础。该报告列举了这项关键能力的七大要素，这些要素都与情绪智力有关。[6]

1.自信心。控制和掌握自己的身体、行为和世界的感觉；孩子认为自己所从事的活动获得成功的可能性较大，而且成年人会提供帮助。

2.好奇心。认为探寻事物本质是积极、有趣的。

3.意向性。产生影响的意愿及能力，并且持之以恒。意向性又与竞争力、有效性的感觉相关。

4.自控。与年龄匹配的调整和控制自身行为的能力，以及内在控制的感觉。

5.关联性。与他人相互理解、交往的能力。

6.沟通能力。用语言与他人交流想法、感受与概念的意愿和能力。沟通能力又与对他人的信任感以及与他人（包括成年人）相处时的愉悦有关。

7.合作性。在群体活动中协调自身与他人需要的能力。

刚刚上幼儿园的孩子是否具有这些能力很大程度上取决于孩子的父母和幼儿园老师是否给予孩子足够的关怀，对孩子进行“启心”教育——也就是情绪方面的启智项目。

建立情绪基础

假设一个两个月大的宝宝在凌晨三点醒来，开始啼哭。宝宝的妈妈走进来，在接下来的半个小时中，宝宝心满意足地吸着妈妈的乳汁，妈妈深情地看着宝宝，告诉宝宝她很高兴见到宝宝，即使是在半夜。宝宝得到了母爱的满足，开始入睡。

现在假设另一个两个月大的宝宝也在凌晨时分哭醒，但她遇到的是一位紧张易怒的妈妈，她刚刚和丈夫吵完架，一个小时前才入睡。妈妈一下子把宝宝抱起来，要求她“安静点，我再也受不了了，来吧，一次折腾完吧”。宝宝开始紧张起来。在宝宝吃奶的时候，妈妈没有看着宝宝，而是冷漠地向前看，心里想着和丈夫吵架的事，越想越气恼。宝宝感觉到妈妈的紧张，开始扭动抗拒，并停止吃奶。“你想这样是吗？”妈妈说，“那就不要吃了。”她一下子把宝宝放回婴儿床，大步走出房间，留下宝宝一直啼哭，直至筋疲力尽后入睡。

美国国家临床婴儿项目中心的报告用这两种情形作为例子，说明这两种不同类型的亲子互动如果重复出现，将会向幼儿灌输完全不同的感受，影响他们对自己以及最亲密的人的认识。[7]第一个宝宝学习到，她可以相信别人会关注她的需要，并提供帮助，同时她可以有求必应；第二个宝宝发现没有人真正关心她，别人指望不上，她无法寻求安慰。当然，大多数宝宝或多或少都会遇到这两种情况。不过，如果父母长期以来用某种特定的模式对待宝宝，到了一定程度，基本的情绪经验就会灌输到宝宝身上，比如他们在世界上是否安全、他们的感受能否得到关注、别人是否可靠等。爱利克·埃里克森将此概括为孩子感到基本信任或者基本不信任。

这种情绪学习出现在人生的最早阶段，并贯穿于整个童年期。父母与孩子之间的一言一行、一颦一笑，都隐含着情绪的弦外之音，情绪信息一直重复多年，从而使孩子形成情绪见解和能力的核心。有个小女孩发现智力游戏很难，请忙碌的母亲提供帮助，如果母亲非常乐意帮忙，或者随随便便地说“别烦我，我有重要的事情要做”，这两者表达的信息是不一样的。如果这种交流变成亲子之间的常见模式，就会从正面或负面塑造孩子的情绪期望，比如人际关系以及重要的人生观。

对于那些无能的父母——不成熟、滥用药物、抑郁或慢性愤怒、生活毫无目标、混乱不堪，他们的孩子遭受的风险最大。这种父母无法给予孩子足够的关爱，更别提与孩子的情绪需要协调一致了。研究发现，纯粹的忽视可能比直接的虐待更加有害。[8]一项关于受虐待儿童的调查发现，受到忽视的青少年的情况最糟糕：他们最为焦虑，难以集中精神，麻木不仁，好斗和孤僻交替出现。他们一年级留级的概率是65%。

在出生后的3—4年内，幼儿大脑的大小仅为完全发育成形的2/3，这一时期幼儿大脑发育的复杂程度是后期所无法比拟的。在此阶段，幼儿对各种关键性学习（包括最重要的情绪学习）的接受能力最强。在这个时期，严重应激会损害幼儿大脑的学习中枢（并损害智力）。尽管后来的人生经历能起到一定的补救作用，但是幼儿早期学习的影响

非常深刻。有份报告总结了人生头4年关键的情绪经验对人生巨大的持续影响：

如果孩子无法集中注意力；怀疑甚于信任；悲伤或愤怒甚于乐观向上；破坏成性甚于恭敬有礼；过度焦虑，被恐惧的幻想包围；或者经常对自己感到不满意，他们基本没有机会，更别提有平等的机会去探寻世界对于他的种种可能性。[9]

“小霸王”是怎样养成的

我们可以通过纵向研究发现不当的情绪教育对孩子一生的影响，尤其是在助长孩子好斗方面。在一项关于纽约州北部870名孩子的研究中，研究人员从受测儿童8岁一直跟踪到他们30岁。[10] 结果发现，最好斗的孩子，也就是最急于挑起斗争和习惯使用武力的孩子，最有可能中途辍学，而且到30岁的时候，最有可能出现暴力犯罪的记录。另外，他们似乎还会把暴力倾向传给下一代，他们的孩子和他们当年一样，在小学期间就已经是捣蛋鬼了。

好斗怎么会代代相传呢？除去遗传方面的因素不谈，在学校的捣蛋鬼长大后，他们的所作所为会使他们的家庭变成武力学校。在捣蛋鬼小时候，他们的父母对他们专横武断、冷言冷语，等到他们自己做了父母以后，很可能继续重复这种教育模式。不管是父亲还是母亲，只要他们在童年期被认为好斗成性，就会出现这种情况。好斗的小女孩长大后做了母亲，还是会一样的专横苛刻，就像好斗的小男孩变成专横苛刻的父亲一样。他们会残忍地惩罚自己的孩子，而且对孩子的生活漠不关心，事实上大部分时间都完全忽略孩子。与此同时，好斗的父母给孩子树立了暴力的榜样，孩子把这个模式带到学校和游戏场，并且贯穿其一生。这些父母不一定心存恶意，也不是不想为孩子好，他们只是在重复当年他们的父母灌输给他们的教育方式。

在这种暴力模式之下，孩子受到反复无常的对待。如果父母心情不好，就会狠狠地惩罚孩子；如果父母心情很好，孩子就会侥幸逃过家庭暴力。因此，孩子受到惩罚往往不是因为他们的行为，而是由于父母的感受。孩子由此产生无用感和无助感，同时还会感到威胁无处不在，并且会随时袭来。从家庭生活的角度考察，孩子好勇斗狠以及与世界为敌的姿态也就不难理解了。令人沮丧的是，孩子过早得到负面的情绪经验，而且它们对孩子情绪生活的伤害非常严重。

虐待：同理心的灭绝

幼儿园里，孩子们在打打闹闹。只有两岁半的马丁不小心碰到了一个

小女孩，小女孩莫名其妙地大哭起来。马丁去抓她的手，但她哭着躲开了，马丁拍了一下她的手臂。

小女孩还在哭，马丁把脸转过去不看她，大声说："不许哭！不许哭！"声音一次比一次急促，一次比一次响亮。

马丁想再拍她，她又一次反抗了。这时马丁好像咆哮的小狗那样露出牙齿，吓唬小女孩。

马丁再一次开始拍打小女孩的背部，不过拍打很快变成了捶打，马丁不管小女孩可怜的尖叫，一直重重地打她。

这令人不安的一幕证实了虐待——父母经常随心所欲地殴打孩子——如何扭曲了孩子同理心的自然倾向。[11] 马丁对小伙伴的困扰做出了近乎残忍的回应，他这种异乎寻常的举动是同类孩子的典型行为，他们从婴儿期开始就是殴打或其他身体虐待的受害者。马丁的反应与我们第七章介绍的幼儿同理心行为截然相反——幼儿通常会同情地恳求，并努力安慰哭泣的小伙伴。马丁在幼儿园对待困扰的暴力回应反映了他在家里得到的眼泪与痛苦的教训：哭泣首先会遇到专横的象征性安慰，如果继续哭泣，就会遭遇臭脸和咆哮，然后是拍打，乃至赤裸裸的殴打。最棘手的是，马丁似乎已经失去了原始的同理心，即停止攻击受伤者的本能，才两岁半的他表现出了残忍和虐待冲动的萌芽。

马丁的同理心被残忍取代，这在与他有相似经历的孩子身上很常见，他们在幼年时期就已经遭受家庭暴力，身心受到严重伤害。根据研究人员对幼儿园两个小时的观察，与马丁有类似行为的幼儿总共有9个，年龄从一岁到三岁。研究人员比较了遭受家庭暴力的幼儿与另外9个同样来自贫困、高压家庭，但没有受到身体暴力的孩子。在另一个孩子受伤或难过的时候，这两组幼儿的行为表现截然不同。在23个类似个案中，9个未受虐待的孩子当中有5个面对其他小朋友的困扰时表现出关心、悲伤或同理心。而在27个个案中，受虐待孩子本来应该有同样的关切表现，但他们没有一个表现出一丁点儿的关心，相反，他们对哭泣的小朋友表现出恐惧、愤怒，或者像马丁那样进行身体攻击。

比如有一个受虐小女孩对号啕大哭的小朋友表现出恶狠狠的威胁表情。另一个被虐待的孩子——一岁的托马斯听到房间里有个小朋友在哭，吓得一动不动，他呆呆地坐着，一脸恐惧，背部直挺挺的，小朋友一直在哭，他也越来越紧张——好像在为自己受到攻击做好准备。而28个月大的凯特，也是被虐待的孩子，她的表现几近残忍：她挑中

了比她小的宝宝乔伊，把他踢倒在地，乔伊躺在地上的时候，她温柔地看着他，开始轻轻地拍他的背，然后越拍越快，变成了捶打，一下比一下重，完全不管他的痛苦。凯特一直在打乔伊，最后发展到重重地打了他六七下，直到他爬走。

显然，这些孩子以自己被对待的方式来对待其他小朋友，他们的残酷无情正是被父母残忍虐待的孩子的一个极端表现。这些孩子往往还会对小伙伴受伤或哭泣漠不关心，他们似乎是被虐待孩子残忍和冷漠的极端代表。总体来说，这些孩子长大以后，更有可能存在认知困难，更加好斗，不受伙伴们的欢迎（不足为奇，他们学前的经历预示了他们的未来），更容易陷入抑郁，而且成年后更容易触犯法律和犯下暴力罪行。[12]

同理心的缺失有时会（如果不是经常的话）代代相传，残暴的父母在童年期必然被他们的父母残暴对待过。这和那些常常表现出同理心的孩子截然相反，这些孩子的父母培育和鼓励孩子对他人表达关怀，并理解恶意行为对其他孩子的影响。由于没有经历过缺少同理心的情况，这些孩子似乎完全不知道这回事。

受虐幼儿最棘手的地方在于，他们就像是他们的暴力父母的缩影，很早就学会了残暴的回应方式。遭受身体暴力对他们来说是家常便饭，他们获得的情绪经验实在是太明显了。在这种情感爆发或危机来临的时刻，人脑边缘中枢的原始倾向处于统治地位。这时候情绪脑反复习得的习惯就会压倒一切，不管后果是好还是坏[13]。

大脑本身可以被残暴塑造，也可以被爱塑造，这意味着童年为情绪经验奠定了基础。受虐儿童很早就遭受了持续的创伤。也许，理解受虐待儿童的情绪经验最有意义的价值在于，了解精神创伤怎样给大脑打下永久性的烙印，以及怎样消除这些野蛮的印记。

[1] Leslie and the video game: Beverly Wilson and John Gottman, “Marital Conflict and Parenting: The Role of Negativity in Families,” in M. H. Bornstein,ed., *Handbook of Parenting* , vol. 4 (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994).

[2] The research on emotions in the family was an extension of John Gottman’s marital studies reviewed in Chapter 9. See Carole

Hooven, Lynn Katz, and John Gottman, “The Family as a Meta-emotion Culture,” *Cognition and Emotion* (Spring 1994).

[3] The benefits for children of having emotionally adept parents: Hooven, Katz,and Gottman, “The Family as a Meta-emotion Culture.”

[4] Optimistic infants: T. Berry Brazelton, in the preface *to Heart Start: The Emotional Foundations of School Readiness* (Arlington, VA: National Center forClinical Infant Programs, 1992).

[5] Emotional predictors of school success: *Heart Start.*

[6] Elements of school readiness: *Heart Start* , p. 7.

[7] Infants and mothers: *Heart Start* , p. 9.

[8] Damage from neglect: M. Erickson et al., “The Relationship Between Qualityof Attachment and Behavior Problems in Preschool in a High-Risk Sample,” inI. Betherton and E. Waters, eds., *Monographs of the Society of Research in Child Development* 50, series no. 209.

[9] Lasting lessons of first four years: *Heart Start* , p. 13.

[10] The follow-up of aggressive children: L. R. Huesman, Leonard Eron, and Patty Warnicke-Yarmel, “Intellectual Function and

Aggression, *"The Journal of Personality and Social Psychology* (Jan. 1987). Similar findings were reported by Alexander Thomas and Stella Chess, in the September 1988 issue of *Child Development* ,in their study of seventy-five children who were assessed at regular intervals since 1956, when they were between seven and twelve years old.Alexander Thomas et al., "Longitudinal Study of Negative Emotional States and Adjustments From Early Childhood Through Adolescence," *Child Development* 59 (1988). A decade later the children who parents and teachers had said were the most aggressive in grade school were having the most emotional turmoil in late adolescence. These were children (about twice as many boys as girls) who not only continually picked fights, but who also were belittling or openly hostile toward other children, and even toward their families and teachers. Their hostility was unchanged over the years; as adolescents they were having trouble getting along with classmates and with their families, and were in trouble at school. And,when contacted as adults, their difficulties ranged from tangles with the law to anxiety problems and depression.

[11] Lack of empathy in abused children: The day-care observations and findings are reported in Mary Main and Carol George, "Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in Agemates: A Study in the Day-Care Setting," *Developmental Psychology* 21, 3 (1985). The findings have been repeated with preschoolers as well: Bonnie Klimes-Dougan and Janet Kistner,"Physically Abused Preschoolers' Responses to Peers' Distress," *Developmental Psychology* 26 (1990).

[12] Difficulties of abused children: Robert Emery, "Family Violence," *American Psychologist* (Feb. 1989).

[13] Abuse over generations: Whether abused children grow up to be abusing parents is a point of scientific debate. See, for example, Cathy Spatz Widom, "Child Abuse, Neglect and Adult Behavior," *American Journal of Orthopsychiatry* (July1989).

第十三章　精神创伤和情绪再学习

宋琦是柬埔寨难民，她的三个儿子想买AK–7玩具枪，但被她阻止了。宋琦的儿子分别是6岁、9岁和11岁，他们想用玩具枪来玩他们学校一些学生称之为“珀迪”的游戏。在这个游戏中，珀迪是个坏蛋，他用冲锋枪屠杀一群儿童，然后把枪瞄准自己。当然有时候儿童会把珀迪杀死，扭转结局。

珀迪游戏是1989年2月17日加利福尼亚斯托克顿克利夫兰小学枪击惨案的幸存者根据惨案改编的。在该校1—3年级午间休息期间，帕特里克·珀迪（20多年前曾在该校就读）在操场边上对正在玩耍的几百名儿童进行扫射，他用手枪对着操场整整扫射了7分钟，然后对着自己的头部开枪自杀了。警察赶来时，总共有5名儿童死亡，20名儿童受伤。

在接下来的几个月里，克利夫兰小学的孩子们自发创造了珀迪游戏，这是7分钟枪击惨案及其余波铭刻在孩子们记忆之中的众多表现之一。太平洋大学是我长大的地方，我从那附近骑车出发，不久就到了克利夫兰小学，那是在珀迪枪击惨案发生5个月之后。尽管枪击留下的最恐怖的痕迹——蜂窝状的弹孔、成滩的血迹等，已经在枪击后的第二天早晨被清理洗刷干净了，但惨案的阴影依然非常明显。

克利夫兰小学被破坏最严重的不是建筑物，而是儿童和教职工的心理，他们正在努力恢复正常的生活。[1] 最让人震惊的是，只要遇到哪怕只有一丁点儿相似的细节，他们就会回想起那恐怖的7分钟。比如，一位老师告诉我，有人宣布圣帕特里克节即将到来，结果整个学校陷入一片恐慌，有不少孩子以为这个节日是纪念枪击杀手帕特里克·珀迪的。

“一听到救护车呼啸而过的声音，所有事情都会停止下来，”另一个老师说，“孩子们都在留意救护车是停在学校还是继续往前走。”连续好几个星期，很多孩子害怕洗手间的镜子，因为学校有流言说神话中的鬼魂“血腥玛丽”会在那里游荡。枪击几个星期之后，一位狂乱的女学生冲到校长帕特·布舍尔那里大喊大叫：“我听到枪声！我听到枪声！”其实她听到的声音是绳球球杆锁链摇晃发出来的。

克利夫兰小学的很多孩子变得过度警觉，仿佛一直在提防惨剧再度发生。有些学生在课间休息时徘徊在教室门口，不敢到惨剧发生的操场玩耍。还有些孩子只跟小范围内的几个人玩耍，并且指定一个孩子望风。很多孩子几个月以来一直避开孩子死亡的“邪恶”之地。

可怕的记忆还进入了孩子们的潜意识，他们常常做噩梦。除了和枪击有关的噩梦，孩子们还会做焦虑的梦，他们担心自己很快也会死去。有些孩子为了避免做噩梦，睡觉时都不敢闭上眼睛。

孩子们的反应对精神病学家来说再熟悉不过了，这正是创伤后应激障碍的主要症状。儿童创伤后应激障碍研究专家斯宾塞·埃斯（Spencer Eth）博士认为，创伤的核心是“主要暴力行为的入侵性记忆：最后一记拳头的打击、尖刀的猛刺，以及猛烈的枪声。这些记忆——枪击的场面、声音和气味，受害者的尖叫或突然沉默，鲜血四溅，警笛长鸣——会成为强烈而持久的经验”。

神经科学家现在认为，这些逼真的恐怖时刻作为记忆被深深地刻入了情绪的神经回路。其症状表现为，过度唤起的杏仁核发出信号，迫使创伤时刻的生动记忆一直入侵意识。因此，创伤记忆成为异常敏感的心理触发器，一有风吹草动就会拉响警报。这种触发器现象是所有类型情绪创伤共同具有的特征，包括童年期反复遭受身体暴力的创伤在内。

任何创伤事件，比如火灾或车祸、经历地震或飓风等自然灾害，以及遭受强奸或抢劫等，都会在杏仁核植入触发性的记忆。每年有成千上万人遇到种种灾难，其中很多或大多数人情绪上也会受到伤害，他们的大脑留下了创伤的印记。

暴力行为比飓风等自然灾害的危害性更强，原因在于暴力的受害者不同于自然灾害的受害者，他们会感到自己是被故意挑选出来作为邪恶的攻击对象。受害的经历使他们不再认为人们值得信赖、人与人的世界是安全的，而自然灾害并不会动摇这种信念。突然之间，人际社会变得非常危险，周围的人随时可能危及你的安全。

施暴者的残忍给受害者留下了深刻的烙印，使受害者害怕与攻击行为稍有相似之处的一切事物。比如，一个男人的后脑勺受到重击，但他没有看到袭击者是谁。从那以后，每次在街上走，他都要走在某位老太太前面，这样他才感到安全，觉得后脑勺不会再次受袭。[2] 有位妇女在电梯里被一名男子抢劫，劫匪用刀威逼她走到一个没人住的楼层。事后的好几个星期里，她不仅害怕坐电梯，而且害怕坐地铁或进入其他封闭空间。在银行里，她看到一个男人把手放进夹克口袋——和劫匪当时的动作一样，她吓得立刻逃了出去。

一项关于犹太人大屠杀幸存者的研究发现，恐怖的记忆以及由此引发的过度警觉，会持续影响人的一生。犹太幸存者在纳粹死亡集中营常常挨饿，眼看至爱的人被屠杀，无时无刻不感到恐惧，在将近50年之

后，他们的这段记忆依然清晰可见、挥之不去。有1/3的人表示他们总是感到害怕；将近3/4的人说他们看到与纳粹迫害相关的东西依然会感到紧张，比如看到制服、烟囱冒出的烟，或听到敲门声、狗叫声。尽管已经过去半个世纪，大约60%的人说他们几乎每天都会想起大屠杀；有80%的人有明显的症状，一直在不断地做噩梦。正如一位幸存者说的那样：“如果你经历过奥斯维辛集中营而不会做噩梦，那么你就不是正常人。”

刻骨铭心的恐惧

下面是一位48岁的越南战争老兵的陈述，他回忆起大约24年前他在一个遥远的地方经历的恐怖时刻：

我忘记不了！那些影像向我涌过来，情节很逼真，全都是最不合理的东西引起的，比如听到摔门声、看到东方妇女、碰到一张竹席，或者闻到旺火炒的肉香。昨晚我上床睡觉，本来睡得正香。没想到清晨刮起了暴风雨，还有闪电。我立刻醒了，害怕得一动不动。我好像回到了雨季中期的越南，我正在站岗。我相信下一发大炮会打中我，我一定会被炸死。我双手一动也不能动，全身都在冒汗。我感到脖子后面的每根汗毛都竖了起来。我喘不过气来，心怦怦地跳。我闻到一阵该死的硫黄味。突然我看到战友特洛伊的遗物，装在竹筐里，由越共送回我们的营地……又一道闪电闪过，伴随着雷声，我吓了一跳，摔到地上。 [3]

这段恐怖的记忆，尽管过了二十多年仍然清晰可见，并产生强大的力量，使前越南战争老兵重温与当天相同的恐惧。创伤后应激障碍的危害在于降低神经警报的设定值，使个体把日常普通的时刻当成紧急状况处理。我们在第二章介绍的神经失控似乎是给记忆打下深刻烙印的关键：触发杏仁核失控的事件越残忍、越惊人、越恐怖，记忆就越难忘。这些记忆的神经基础似乎彻底改变了由单独压倒性恐怖事件所驱动的大脑化学物质。 [4] 尽管创伤后应激障碍通常是由单独事件引发的，但长达数年的受虐经历同样会导致相似的结果，比如儿童身体被猥亵或遭受暴力、情绪受到伤害的情况。

设在美国退伍军人管理局医院的研究机构美国创伤后应激障碍国家中心，对创伤后大脑变化进行了细致的研究。该医院的大量越南战争及其他战争的退伍军人患有创伤后应激障碍。正是通过对退伍军人的研究，我们获得了关于创伤后应激障碍的大部分知识。不过所得的研究成果同样适用于遭受严重精神创伤的儿童，比如克利夫兰小学的学生。

耶鲁大学精神病学家丹尼斯·查尼（Dennis Charney）博士是创伤后应激障碍国家中心临床神经科学的负责人，他告诉我："遭受严重创伤的受害者，其身体状况也许不尽相同。[5] 不管是对战争无尽的恐惧、被折磨或者童年期反复遭受虐待，还是像被飓风围困、险些在车祸中丧生这种一次性体验，这些并不重要。所有无法控制的应激也许都会产生相同的生理影响。"

关键词是"无法控制"。如果人们认为他们对灾难处境可以有所作为，能够施加某些影响，不管影响有多么微弱，他们在情绪上都会比那些感到完全无助的人好得多。无助感是导致特定事件压倒一切的主观感受的因素。该中心临床精神病药理学实验室负责人约翰·克里斯特尔博士告诉我："比方说有人被人用刀子袭击，他懂得怎么保护自己并采取行动，而另一个人面对同样的困境时却认为'我死定了'。感到无助的人更容易在事后引发创伤后应激障碍。你感到你的生命受到威胁，而你对此无能为力、无法逃避——此时大脑就开始变化了。"

有几十项用老鼠做实验的研究证实，无助感是引发创伤后应激障碍的一种不可预测的因素。在实验中，成对的老鼠被放到两个不同的笼子里，分别被施加轻微的（但对老鼠来说非常强烈）同等强度的电击。只有其中一只老鼠的笼子里有一个杠杆，当这只老鼠推动杠杆时，两个笼子里的电击就会停止。经过了几天、几个星期，两只老鼠受到的电击量是绝对相等的。那只可以推动杠杆停止电击的老鼠在事后没有发生持续的应激迹象，而另一只无能为力的老鼠大脑出现了应激导致的变化。[6] 对于孩子来说，在操场玩耍时看到枪击场面，看到同伴流血和死亡，或者对于老师来说，无法阻止屠杀的发生，这种无助感是非常强烈的。

创伤后应激障碍：边缘系统障碍

已经过去几个月了。一场大地震把她从床上震下来，她惊恐地尖叫，在黑暗的房子里寻找4岁的儿子。洛杉矶的晚上很冷，他们在门梁的保护下相拥了几个小时，一动也不动，没有食物和水，也没有灯光，一阵阵余震晃动着他们脚下的地板。几个月之后的今天，她已经从地震后最初几天的习惯性恐慌中基本恢复过来了，当时她连听到关门的声音都会害怕得颤抖起来。她还有一个后遗症是无法入睡，不过这个问题只有她丈夫不在家的晚上才会出现——地震那晚，她丈夫恰好也不在家。

获得性恐惧，包括最严重的类型——创伤后应激障碍，其主要症状是由于以杏仁核为中心的边缘神经回路的变化引起的。[7] 其中主要的变化发生在蓝斑，蓝斑是调节大脑分泌肾上腺素和去甲肾上腺素这两

种儿茶酚胺物质的组织。这些神经化学物质驱动身体为紧急状况做好准备，同时这两种儿茶酚胺激增给记忆留下了特别深刻的印记。在创伤后应激障碍状态下，神经系统变得反应过度，在很少或没有威胁但又会让个体想起以往创伤的处境下，分泌出过量的大脑化学物质，就像克利夫兰小学的孩子们一样，他们一听到救护车的鸣笛就会感到恐慌，因为鸣笛让他们想起了枪击之后学校里出现的情景。

蓝斑与杏仁核的联系很密切，与海马体、下丘脑等其他边缘组织也有紧密联系。儿茶酚胺的神经回路延伸到大脑皮层。这些神经回路的变化被认为是创伤后应激障碍症状的起因，创伤后应激障碍的症状包括焦虑、恐惧、过度警觉、情绪容易不安和唤起，以及随时准备战斗或逃跑，并且还会不断地回顾紧张的情绪记忆。[8] 有研究发现，患有创伤后应激障碍的越南战争老兵，其抑制儿茶酚胺的受体比常人减少了40%，这说明他们的大脑发生了永久性变化，他们儿茶酚胺的分泌不受控制。[9]

另一种变化出现在联结边缘脑与脑垂体的神经回路。脑垂体的功能是调节促肾上腺皮质激素释放因子（CRF）的释放。促肾上腺皮质激素释放因子是身体分泌的主要应激激素，促使身体做出战斗或逃跑的紧急反应。神经回路的变化导致促肾上腺皮质激素释放因子过量分泌——尤其在杏仁核、海马体以及蓝斑，这导致了身体对实际上不存在的紧急状况的反应。[10]

正如杜克大学精神病学家查尔斯·内梅罗夫博士所说："过量促肾上腺皮质激素释放因子使人反应过度。比如，假如你是患上创伤后应激障碍的越战老兵，商场停车场的汽车发生逆火，你的体内就会触发促肾上腺皮质激素释放因子，和原始创伤相同的感觉就会蔓延至你的全身：你开始冒汗，感到害怕，不停地颤抖，甚至脑海中还会闪现以前的经历。促肾上腺皮质激素释放因子分泌过量的人，会做出过度的惊恐反应。比如，你鬼鬼祟祟地跟在很多人的后面，如果你突然拍手，第一次你会看到他们惊恐地跳起来，但你如果第三次、第四次重复这样做就没有效果了。但是促肾上腺皮质激素释放因子过量的人不会形成这种习惯，他们对第四次突然拍手的反应和第一次是一样的。"[11]

第三种变化出现在大脑的阿片系统，阿片系统的功能是分泌内啡肽以缓解痛楚。阿片系统同样变得反应过度了。阿片神经回路同样涉及杏仁核，并与大脑皮层的一个区域相互呼应。阿片是大脑的一种化学物质，具有很强的麻痹镇痛作用，与鸦片和其他麻醉药品的化学成分类似。阿片（"大脑自身的吗啡"）分泌处于高水平时，人们承受疼痛的能力会增强——战地医生发现了这种效果，他们发现受重伤的士兵，较之伤势没有那么严重的普通百姓，只需要较低剂量的麻醉药品。

创伤后应激障碍也会发生类似的情况。[12]内啡肽的变化给再次暴露于创伤环境所引发的“神经混合”增添了新的情况，即对某些感觉的麻木。这可以解释长期以来在创伤后应激障碍病人身上观察到的一系列“消极”的心理症状：快感缺乏（无法感到愉悦）和总体情绪的麻木，即与生活切断联系或不关心他人感受的感觉。一般人在与具有这种症状的人相处时，可能会把他们的漠不关心看成是缺少同理心的表现。另一个可能的影响是分裂，包括无法记起创伤事件关键的几分钟、几小时，甚至那几天。

创伤后应激障碍导致的神经变化还会使个体更容易遭受进一步的创伤。一些用动物做实验的研究发现，动物如果在年幼时遭受哪怕是轻微的应激事件，与未遭受应激事件的动物相比，它们以后更容易出现由创伤导致的大脑变化（说明治疗患有创伤后应激障碍儿童的迫切性）。这似乎可以解释，面对相同的灾难，为什么有些人会发展成创伤后应激障碍，而有些人不会。杏仁核的首要任务是发现危险，如果个体再次遭遇真正的危险，触发杏仁核，那么杏仁核的警报就会上升到更高的水平。

所有这些神经变化都是为了应对可怕而直接的紧急状况而及时产生的，能够发挥短期的优势。在受到胁迫的情况下，个体保持高度警觉，情绪唤起，随时准备应对任何情况，不受痛楚的影响，持续的身体需求被放在首位，同时对非紧急事件漠不关心，这些都是适应性的表现。然而，如果大脑神经变化发展成一种倾向，就像汽车一直处于高速挡一样，短期的优势会变成持续的问题。在遭受强烈创伤之际，杏仁核及其相联结的大脑区域重新设定了神经反应的标准，即提高了戒备状态，随时准备触发神经失控。神经兴奋性的变化意味着一切生活都进入了紧急状态，即使是寻常时刻也很容易触发恐惧，乃至失控。

情绪再学习

创伤记忆似乎会发展成大脑的固定功能，原因在于创伤记忆会干扰后续的学习，尤其是再度学习以正常的方式应对创伤事件。对于创伤后应激障碍这种获得性恐惧，杏仁核再次在大脑有关区域当中扮演了关键角色，使学习和记忆的机制受到扭曲。不过，要克服获得性恐惧，新皮层是关键。

“恐惧调节”被心理学家用来形容本身没有任何威胁的事物由于与个体记忆中恐怖的东西发生联系而变得可怕的过程。查尼博士指出，如果对实验室的动物进行“恐惧调节”，这种恐惧会持续很多年。[13]学习、保留并实施恐惧回应的大脑主要区域是下丘脑、杏仁核和前额叶

之间的神经回路，也就是神经失控的通道。

通常来说，个体通过恐惧调节学会害怕某种东西，而恐惧会随着时间的流逝渐渐消除。这个过程可能是通过神经再学习实现的，即个体再次遇到他所害怕的东西，但这种东西其实并没有那么可怕。比如，有个女孩以前曾被德国牧羊犬咬过，因此对狗产生了恐惧，但假设她搬到新家后，邻居家有一只很温顺的牧羊犬，她经常和牧羊犬一起玩耍，那么自然而然的，她就会慢慢地不怕狗了。

个体一旦患上创伤后应激障碍，自发的再学习机制就会失灵。查尼认为，原因可能在于创伤后应激障碍导致的大脑变化过于强烈，因此只要遇到触发创伤回忆的东西，杏仁核就会失控，进一步强化恐惧的神经通道。这意味着个体永远也不会对所害怕的东西产生平静的感觉，也就是说杏仁核永远也不会再度学会更温和的反应。他指出，“恐惧的‘根除’需要活跃的学习过程参与”，但创伤后应激障碍患者的这种功能已经受损，“导致情绪记忆不正常地持续下去”。[14]

不过，假如借助恰当的经验，创伤后应激障碍也是可以消除的。强烈的情绪记忆及其引发的思考和反应模式，可以随时间而改变。查尼认为，情绪的再学习与大脑皮层有关。在杏仁核中根深蒂固的原始恐惧并没有完全消失，而是前额皮层主动抑制了杏仁核要求大脑其他部位对恐惧做出反应的命令。

威斯康星大学心理学家理查德·戴维森发现左前额皮层具有减缓困扰情绪的功能，他提出：“问题在于你摆脱获得性恐惧的速度有多快。”在实验环境下，人们学会厌恶吵闹的噪音——这是获得性恐惧的一种范例，类似于轻微的创伤后应激障碍，戴维森发现，左前额皮层较活跃的人克服获得性恐惧更为迅速，这再一次证明了大脑皮层具有摆脱获得性困扰情绪的功能。[15]

情绪脑的再教育

关于创伤后应激障碍最鼓舞人心的发现之一来自对犹太人大屠杀幸存者的研究。该研究发现，大约有3/4的幸存者即使在半个世纪以后，仍然会出现活跃的创伤后应激障碍症状。但令人欣慰的是，有1/4的幸存者虽然曾一度出现这种症状，但后来再也没有出现过，也许是他们人生中的自然事件抵消了这个问题。有证据表明，那些仍有创伤后应激障碍症状的人，大脑的儿茶酚胺出现了创伤后应激障碍常见的变化，而那些已经复原的人则没有发生变化。[16] 这一发现及其同类研究说明了创伤后应激障碍造成的大脑变化并非不能消除，人们可以从最严重的情绪印记当中复原，简而言之，可以再度对情绪神经回路进

行教育。值得庆幸的是，即使是严重到引发创伤后应激障碍的创伤也是可以治愈的，治愈的途径就是再学习。

情绪治疗的一个途径是自发产生的——至少儿童是如此，比如通过珀迪游戏。如果反复玩这些游戏，儿童可以像玩游戏一样安然地处理创伤事件。这涉及两种治疗途径：一方面，记忆在较低焦虑的情景下重复出现，降低了事件的敏感度，并使之与非创伤状态的回应产生联系；另一方面，在儿童的意识里，他们能够神奇地给悲剧改写一个更好的结局。在珀迪游戏中，孩子们有时候会杀死珀迪，这使他们恢复了掌控的感觉，不再像创伤时刻那样感到无助。

经历过严重暴力的孩子玩珀迪这种游戏是很自然的事。圣弗朗西斯科的儿童精神病学家雷诺尔·特尔（Lenore Terr）博士最早在加利福尼亚乔奇拉当地儿童身上发现了创伤儿童喜欢玩这种死亡游戏的现象。[17] 乔奇拉离发生枪击惨案的斯托克顿只有一个多小时的车程。乔奇拉的儿童在1973年乘坐巴士从夏令营回家途中曾经被集体绑架。绑匪把整辆巴士埋在地下，所有的孩子都在里面，过程长达27个小时。

5年之后，特尔发现受害儿童仍然在游戏时重现绑架过程。比如，女孩子会和她们的芭比娃娃玩象征性的绑架游戏。有个女孩把她的芭比娃娃洗了又洗，因为被埋的时候孩子们害怕地拥挤在一起，别的孩子尿在了她的身上。另一个女孩扮演“旅行芭比”，即到处游玩的芭比娃娃，不管它到哪里，都会安全返回，这是游戏的重点。第三个女孩最喜欢的游戏情节是芭比娃娃陷进洞里，并且出现窒息。

对于遭受精神重创的成年人，他们会变得麻木不仁，抑制对灾难的任何记忆或感觉。但儿童的心理方式是不一样的，特尔认为，儿童很少像成年人那样对创伤变得麻木，原因在于儿童会通过幻想、游戏和做白日梦，回忆并重新思考他们所遭受的痛苦。自发性重演创伤事件，似乎能够防止创伤被压制在潜在记忆中——创伤的潜在记忆可能会在以后突然闪现。如果创伤程度较轻，比如到牙医那里补牙，一两次重演就足够了。如果创伤非常严重，孩子就需要不断的反复，一次又一次以残酷、单调的形式来重演创伤事件。

了解杏仁核创伤烙印的一个途径是艺术。艺术本身是一种无意识的媒介。情绪脑与象征意义以及弗洛伊德称之为“初级过程”（primary process）的模式，即隐喻、故事、迷思、艺术的信息，高度协调一致。艺术经常被用来治疗创伤儿童。有时候艺术可以为儿童提供一个出口，让他们谈论他们不敢轻易触碰的恐怖时刻。

创伤儿童治疗专家、洛杉矶儿童精神病学家斯宾塞·埃斯讲述了一个5

岁男孩和他妈妈一起被妈妈的旧情人绑架的故事。绑架者把他们带到汽车旅馆的房间，他命令男孩藏在毯子下面，并把孩子的妈妈殴打致死。这个男孩当然不愿意和埃斯谈论他在毯子下面时听到和看到的可怕情景。于是埃斯让男孩画画，随便画什么都行。

这个男孩画了一个赛车手，赛车手有一双大得可怕的眼睛。埃斯认为大眼睛表明男孩敢于偷看杀人犯。创伤儿童的艺术作品几乎总会隐晦地提及创伤情景，因此埃斯在治疗时首先让创伤儿童画画。创伤儿童一直挥之不去的潜在记忆像闯进思想一样闯进他们的画中。除此之外，画画本身也具有一定的治疗作用，创伤儿童通过画画开始了控制创伤的过程。

情绪再学习和克服创伤

艾琳的约会居然以强奸未遂告终。尽管她吓退了袭击者，但那人仍继续骚扰她：给她打淫秽的骚扰电话，威胁对她使用暴力，半夜三更敲门，跟踪她、观察她的一举一动。有一次，艾琳试图报警求助，但警方认为她的问题无关紧要，因为“没有真的发生什么事情”。艾琳接受治疗的时候已经患上了创伤后应激障碍，她放弃了一切社交活动，像坐牢一样待在自己的家里。

哈佛大学精神病学家朱迪斯·路易斯·赫尔曼（Judith Lewis Herman）博士引述了艾琳的案例。赫尔曼博士开创性地提出了创伤复原的步骤。她认为复原可分为三个阶段：获得安全感，记住创伤的细节并哀悼由此造成的损失，最后重新恢复正常的生活。这三个步骤的顺序体现了生物学上的逻辑，反映了情绪脑如何再度学会不把一切事情看成即将发生的紧急状况。

第一个步骤是重新获得安全感，也就是转变行为，想办法使过于惊慌不安、杯弓蛇影的情绪神经回路平静下来，为重新学习创造条件。[18] 通常首先需要帮助病人理解，他们之所以提心吊胆和做噩梦，心理过度警觉和恐慌，这些都是创伤后应激障碍的表现。一旦病人理解了这一点，这些症状就没有那么可怕了。

在早期的另一个步骤是帮助病人重新获得对当前情景的控制感，直接削弱创伤事件导致的无助感。回到艾琳的案例，她的做法是动员朋友和家人陪伴她，在她与跟踪者之间形成缓冲，同时要求警方介入。

创伤后应激障碍患者“不安全”的感觉超过了对潜在危险的恐惧感。患者不安全感的私密性更强，他们感到无法控制自己的身体状况和情绪。这不难理解，创伤后应激障碍导致杏仁核神经回路过度敏感，因

此一有风吹草动就会情绪失控。

药物可以帮助病人重新获得一定的安全感，病人不再听任情绪警报的摆布，无缘无故地紧张、失眠或整夜做噩梦。药物学家希望有一天能研制出专门治疗杏仁核及其关联神经传输回路的创伤后应激障碍药物。目前的药物只能抑制部分大脑神经回路的变化，其中比较显著的有针对复合胺系统的抗抑郁药物，以及β–受体阻滞剂“心得安”，其功效是抑制交感神经系统的活跃性。创伤后应激障碍患者还可以学习一些放松技巧，有效地抑制急躁和紧张情绪。生理的平静有助于受伤的情绪神经回路重新认识到生活不是威胁，让患者重获创伤发生前的安全感。

第二个治疗步骤是以安全的方式重述和重构创伤事件，使情绪神经回路对创伤记忆以及触发记忆的事物重新获得更切合实际的认识和反应。在病人重述创伤事件的可怕细节时，记忆的情绪意义以及记忆对情绪脑的影响开始出现转变。重述的步骤非常微妙，理想的做法是模仿从创伤中复原而没有患上创伤后应激障碍的人身上自然发生的过程。这些人的体内好像有一个警钟，在重现创伤情景的记忆入侵时“麻醉”他们，切断他们的创伤记忆几个星期或几个月，直至他们几乎忘记恐怖事件。[19]

改变对创伤事件反复回味、念念不忘的习惯，这可能会促进对创伤进行自发回顾以及情绪反应的再学习。赫尔曼认为，对于创伤后应激障碍症状较难控制的患者，重述创伤事件有时会引发严重的恐惧感，在这种情况下，治疗师应当放缓节奏，使患者的反应保持在可以承受的范围内，这样才不会干扰再学习的过程。

治疗师鼓励病人尽可能生动地重述创伤事件，就像在家里看恐怖片一样，将每一个可怕的细节加以还原。这些细节不仅包括患者看到、听到、闻到或感觉到的具体东西，还包括他们的反应，比如畏惧、厌恶、恶心等。这样做的目的是把所有记忆转化为语言，把原本分散的、在意识层面缺失的记忆重新组织起来。把感官细节和情绪转化为语言的形式，新皮层对记忆的控制就会加强，在新皮层的控制下，记忆引发的反应会变得更易理解、更可控制。病人在感到安全并有可靠的治疗师陪伴的情况下，重新唤醒了创伤事件以及当时的情绪，至此情绪再学习基本完成了。情绪神经回路开始从中获得很有说服力的经验——与创伤记忆相伴的经验是安全感，而不是无尽的恐惧。

5岁男孩目睹了自己妈妈被悲惨谋杀的场面，他画了一幅大眼睛的画，但他后来没有再画画，而是和他的治疗师斯宾塞·埃斯一起玩游戏，他们建立了亲密的关系。慢慢地，小男孩开始讲述谋杀发生时的

情景，最初讲得很刻板，像背书一样把每一个细节准确地复述出来，每次复述都是一模一样的。后来，他的叙述逐渐变得更加开放和自由，叙述的时候他的身体也没有那么紧张了。而且他也不再频频梦到谋杀了，埃斯认为这意味着某种“创伤掌握”。他们俩的交谈慢慢地从创伤引发的恐惧转移到小男孩的日常生活——他和他父亲搬到新家，他是怎么适应的。最后，创伤事件对小男孩的控制逐渐消退，他开始谈论自己的日常生活。

最后，赫尔曼发现病人需要哀悼创伤造成的损失——无论这种损失是受到伤害、至亲死亡或感情破裂，还是后悔没有采取措施挽救某人，或者对他人的信赖感消失等。在复述痛苦经历的同时进行哀悼，能够起到非常关键的作用——哀悼是个体能够在一定程度上摆脱创伤的标志。这表明病人开始向前看，甚至满怀希望，摆脱创伤的控制，重建新的生活，而不是永远被过去的痛苦经历缠绕。这就像情绪神经回路不断循环和重温创伤经历的咒语最后可以完全消除。病人无须一听到警笛声就产生恐惧，也无须对夜间的每一个声音都联想到恐怖事件。

赫尔曼说，尽管创伤后应激障碍经常会出现后遗症或间歇发作，但是有某些特定的迹象可以表明患者基本上克服了创伤的影响，比如生理症状降低到可控制的水平，以及可以承受与创伤记忆相关的感受。尤其具有重要意义的是，创伤记忆不再随时爆发、不受控制，个体可以像对待其他记忆一样随意回顾创伤记忆——也许更重要的是，可以像对待其他记忆一样把创伤记忆放在一边、置之不理。最后，克服创伤还表现在重新开始新的生活，树立牢固、可信赖的人际关系和信念，在曾经受到伤害的世界中找寻意义。[20] 这一切都是情绪脑重新学习的成功标志。

精神疗法：情绪的导师

幸运的是，我们当中的大多数人很少会遭受大灾大难，从而留下刻骨铭心的创伤记忆。但是在生活比较平静的时刻，也有可能出现创伤记忆肆意影响同一神经回路的现象。童年期常见的煎熬，比如长期受到忽视、得不到父母的关注或关怀、被遗弃、受到排挤等，也许不会上升到创伤的高度，但这些痛苦的记忆肯定会给儿童的情绪脑打下烙印，导致他们将来亲密的人际关系出现扭曲，充满泪水和愤怒。如果说创伤后应激障碍可以得到治疗，那么很多人默默承受的情绪伤痕也可以修复——这就是精神疗法的使命。一般来说，只有通过学习，才能对难以承受的生活压力应付自如，情绪智力才能发挥作用。

前额叶皮层可以根据更全面的信息进行反应。杏仁核与前额叶皮层之间的动态关系为精神疗法重新塑造不良的情绪模式提供了神经解剖学

的模型。神经学专家约瑟夫·勒杜克斯发现杏仁核对情绪爆发具有触发器的作用，他指出：“一旦你的情绪系统学会了某种东西，你就可能永远也摆脱不了它。精神疗法的作用是教你怎样加以控制，教会你的新皮层如何抑制你的杏仁核。尽管行动的冲动受到了压制，但你对这种东西的基本情绪还是以受抑的形式潜伏了下来。”

既然大脑结构是情绪再学习的基础，那么即使在精神疗法成功之后，余留的反应，即起源于困扰情绪模式的初始敏感或恐惧感的遗迹，也可能保留下来。[21] 前额叶皮层可以改进或遏制杏仁核狂暴的冲动，但不能在第一时间阻止杏仁核的反应。虽然我们不能决定我们什么时候会情绪爆发，但我们可以较好地控制情绪爆发的持续时间。迅速地从情绪爆发当中复原可以说是情绪成熟的标志。

在精神疗法期间，主要的变化在于一旦触发情绪反应，人们所做出的回应。不过，最初被触发的反应趋势并没有完全消失。雷斯特·柏斯基及其同事进行的一系列关于精神疗法的研究为此提供了证据。[22] 他们分析了几十位接受精神疗法病人的主要人际冲突，比如极度渴望被人接受或寻求亲密关系，或者害怕失败与过度依赖等问题。他们仔细分析了病人在人际关系方面的意愿和恐惧被激活时所做出的典型（总是适得其反）回应，比如要求过高导致他人愤怒或冷漠无情，或者欲迎还拒，反而弄巧成拙，让别人因为误解而生气。在注定产生恶劣影响的人际交往中，病人充满了不安的情绪——绝望和悲伤，怨恨和愤怒，焦虑和恐惧，内疚和自责等。不管病人的具体表现是什么，这种情况会出现在他们所有重要的人际关系中，无论是和配偶或恋人，孩子或父母，还是同事或上司之间的关系。

在长期治疗过程中，这些病人发生了两种变化：他们对刺激事件的情绪反应不再那么困扰，甚至变得平静或茫然，与此同时，他们的公开回应更有效果，他们获得了真正想从人际关系中得到的东西。不过病人根本的意愿或恐惧以及最初的情感痛苦并没有改变。到精神疗法接近尾声时，病人表示，与刚刚开始接受治疗时相比，他们在人际交往中负面的情绪反应只有原来的一半，而他们从他人身上获得的积极回应是原来的两倍。但是病人基于这些需求的特定感觉完全没有改变。

就大脑而言，面对恐怖事件的种种迹象，边缘神经回路作为回应会拉响警报，不过前额叶皮层和关联区域可以学会更有益的新型回应方式。简而言之，情绪经验——即使是童年期最刻骨铭心的心理习惯，也可以重新塑造。情绪学习是一生的课程。

[1] I wrote about the lasting trauma of the killings at Cleveland Elementary School in *The New York Times* “Education Life” section (Jan. 7, 1990).

[2] The examples of PTSD in crime victims were offered by Dr. Shelly Niederbach, a psychologist at the Victims’ Counseling Service, Brooklyn.

[3] The Vietnam memory is from M. Davis, “Analysis of Aversive Memories Using the Fear-Potentiated Startle Paradigm,” in N. Butters and L. R Squire, eds., *The Neuro-psychology of Memory* (New York: Guilford Press, 1992).

[4] LeDoux makes the scientific case for these memories being especially enduring in “Indelibility of Subcortical Emotional Memories,”J *ournal of Cognitive Neuroscience* (1989), vol. 1, 238-43.

[5] I interviewed Dr. Charney in T *he New York Times* (June 12, 1990).

[6] The experiments with paired laboratory animals were described to me by Dr.John Krystal, and have been repeated at several scientific laboratories. The major studies were done by Dr. Jay Weiss at Duke University.

[7] The best account of the brain changes underlying PTSD, and the role of the amygdala in them, is in Dennis Charney et al., “Psychobiologic Mechanisms of Posttraumatic Stress Disorder,” *Archives of General Psychiatry* 50 (April 1993),294-305.

[8] Some of the evidence for trauma-induced changes in this brain network comes from experiments in which Vietnam vets with PTSD were injected with yohimbine, a drug used on the tips of arrows by South American Indians to render their prey helpless. In tiny doses yohimbine blocks the action of a specificreceptor (the point on a neuron that receives a neurotransmitter) that ordinarily acts as a brake on the catecholamines. Yohimbine takes the brakes off, keeping these receptors from sensing the secretion of catecholamines; the result is increasing catecholamine levels. With the neural brakes on anxiety disarmed by the drug injections, the yohimbine triggered panic in 9 of 15 PTSD patients,and lifelike flashbacks in 6. One vet had a hallucination of a helicopter being shot down in a trail of smoke and a bright flash; another saw the explosion by a land mine of a Jeep with his buddies in it—the same scene that had haunted his nightmares and appeared as flashbacks for more than 20 years. The yohimbine study was conducted by Dr. John Krystal, director of the Laboratory of Clinical Psychopharmacology at the National Center for PTSD at the West Haven, Conn.,VA Hospital.

[9] Fewer alpha-2 receptors in men with PTSD: see Charney, “Psychobiologic Mechanisms.”

[10] The brain, trying to lower the rate of CRF secretion, compensates by decreasing the number of receptors that release it. One telltale sign that this is what happens in people with PTSD comes from a study in which eight patients being treated for the problem were injected with CRF. Ordinarily, an injection of CRF triggers a flood of ACTH, the hormone that streams through the body to trigger catecholamines. But in the PTSD patients, unlike a comparison group of people without PTSD, there was no discernible change in levels of ACTH—a sign that their brains had cut back on CRF receptors because they already were overloaded with the stress hormone. The research was described to me by Charles Nemeroff, a Duke University psychiatrist.

[11] I interviewed Dr. Nemeroff in *The New York Times* (June 12, 1990).

[12] Something similar seems to occur in PTSD: For instance, in one experiment Vietnam vets with a PTSD diagnosis were shown a specially edited 15-minute film of graphic combat scenes from the moviePlatoon. In one group, the vets were injected with naloxone, a substance that blocks endorphins; after watching the movie, these vets showed no change in their sensitivity to pain. But in the group without the endorphin blocker, the men's pain sensitivity decreased 30 percent, indicating an increase in endorphin secretion. The same scene had no such effect on veterans who did not have PTSD, suggesting that in the PTSD victims the nerve pathways that regulate endorphins were overly sensitive or hyperactive——an effect that became apparent only when they were reexposed to something reminiscent of the original trauma. In this sequence the amygdala first evaluates the emotional importance of what we see. The study was done by Dr.Roger Pitman, a Harvard psychiatrist. As with other symptoms of PTSD, this brain change is not only learned under duress, but can be triggered once again if there is something reminiscent of the original terrible event. For example, Pitman found that when laboratory rats were shocked in a cage, they developed the same endorphin-based analgesia found in the Vietnam vets shownPlatoon. Weeks later,when the rats were put into the cages where they had been shocked—but without any current being turned on—they once again became insensitive to pain, as they originally had been when shocked. See Roger Pitman, "Naloxone-Reversible Analgesic Response to Combat-Related Stimuli in Posttraumatic Stress Disorder," *Archives of General Medicine* (June 1990). See also Hillel Glover, "Emotional Numbing: A Possible Endorphin- Mediated Phenomenon Associated with Post-Traumatic Stress Disorders and Other Allied Psychopathologic States," *Journal of Traumatic Stress* 5, 4 (1992).

[13] The brain evidence reviewed in this section is based on Dennis

Charney's excellent article, "Psychobiologic Mechanisms."

[14] Charney, "Psychobiologic Mechanisms," 300.

[15] Role of prefrontal cortex in unlearning fear: In Richard Davidson's study,volunteers had their sweat response measured (a barometer of anxiety) while they heard a tone. followed by a loud, obnoxious noise. The loud noise triggered a rise in sweat. After a time, the tone alone was enough to trigger the same rise,showing that the volunteers had learned an aversion to the tone. As they continued to hear the tone without the obnoxious noise, the learned aversion faded away—the tone sounded without any increase in sweat. The more active the volunteers'left prefrontal cortex, the more quickly they lost the learned fear. In another experiment showing the prefrontal lobes' role in getting over a fear, lab rats—as is so often the case in these studies—learned to fear a tone paired with an electric shock. The rats then had what amounts to a lobotomy, a surgical lesion in their brain that cut off the prefrontal lobes from the amygdala. For the next several days the rats heard the tone without getting an electric shock. Slowly, over a period ofdays, rats who have once learned to fear a tone will gradually lose their fear. Butfor the rats with the disconnected prefrontal lobes, it took nearly twice as long tounlearn the fear——suggesting a crucial role for the prefrontal lobes in managing fear and, more generally, in mastering emotional lessons. This experiment was done by Maria Morgan, a graduate student of Joseph LeDoux's at the Center for Neural Science, New York University.

[16] Recovery from PTSD: I was told about this study by Rachel Yehuda, a neurochemist and director of the Traumatic Stress Studies Program at the Mt.Sinai School of Medicine in Manhattan. I reported on the results in *The New York Times* (Oct. 6,1992).

[17] Childhood trauma: Lenore Terr, *Too Scared to Cry* (New York:HarperCollins, 1990).

[18] Pathway to recovery from trauma: Judith Lewis Herman, *Trauma and Recovery* (New York: Basic Books, 1992).

[19] "Dosing" of trauma: Mardi Horowitz, *Stress Response Syndromes* (Northvale, NJ: Jason Aronson, 1986).

[20] Another level at which relearning goes on, at least for adults, is philosophical. The eternal question of the victim—"Why me?"—needs to be addressed. Being the victim of trauma shatters a person's faith that the world is a place that can be trusted, and that what happens to us in life is just—that is, that we can have control over our destiny by living a righteous life. The answers to the victim's conundrum, of course, need not be philosophical or religious; the task is to rebuild a system of belief or faith that allows living once again as though the world and the people in it can be trusted.

[21] That the original fear persists, even if subdued, has been shown in studies where lab rats were conditioned to fear a sound, such as a bell, when it was paired with an electric shock. Afterward, when they heard the bell they reacted with fear, even though no shock accompanied it. Gradually, over the course of a year(a very long time for a rat—about a third of its life), the rats lost their fearfulness of the bell. But the fear was restored in full force when the sound of the bell was once again paired with a shock. The fear came back in a single instant—but took months and months to subside. The parallel in humans, of course, is when a traumatic fear from long ago, dormant for years, floods back in full force with some reminder of the original trauma.

[22] Luborsky's therapy research is detailed in Lester Luborsky and Paul Crits-Christoph, *Understanding Transference: The CCRT Method* (New York: BasicBooks, 1990).

第十四章　性格非命运

改变获得性情绪模式需要很大的努力，那么要改变我们由基因决定的回应，比如说改变天生反复无常或特别害羞的人的习惯性反应又需要如何做呢？情绪罗盘的范围取决于气质——也就是体现我们基本性格特征的背景感受——的影响。气质可以定义为我们情绪生活的典型心境。在一定程度上，我们每个人的情绪范围都会有这种偏好性。气质是与生俱有的，属于基因博彩（genetic lottery）的一部分，会对人生产生很大的影响。每位父母都知道，孩子从一出生，要么安静温和，要么暴躁易怒。问题在于，生物基因决定的情绪倾向能否为后天的经验所改变。情绪的命运由生物基础决定，还是即使天生害羞的孩子也可以成长为充满自信的成年人？

哈佛大学知名发展心理学家杰罗姆·卡根（Jerome Kagan）的研究，对这个问题提供了清晰的答案。[1] 卡根认为人的气质类型至少可以分为4种：胆怯、大胆、乐观和忧郁，每种气质类型取决于大脑活动的不同模式。人的气质可能千差万别，每种气质以情绪神经回路的内在区别为基础。对于任何特定的情绪，人们在情绪触动的难易程度、持续时间的长短、强度的大小等方面表现大相径庭。卡根的研究着眼于其中一种情绪模式，即从大胆到胆怯的气质维度。

卡根的儿童发展实验室位于哈佛大学威廉·詹姆斯大楼的14层。过去几十年里，不断有很多母亲带着婴幼儿来到卡根的实验室，接受实验观察。卡根的研究团队就是在这里注意到一群21个月大的幼儿的早期害羞迹象。一群婴儿在自由玩耍，有些婴儿活泼好动，非常自然地和其他婴儿玩耍。有些婴儿却犹豫不决，畏缩不前，依偎在妈妈怀里，安静地看着其他婴儿玩耍。在将近4年之后，同一批婴儿上了幼儿园，卡根的研究团队再次对他们进行观察。经过几年的间隔期，以前外向的孩子没有一个变得胆小，而以前胆小的孩子有2/3依然沉默拘谨。

卡根发现，过度敏感和害怕的孩子长大后会害羞胆小，大约有15%—20%的婴儿先天属于卡根所谓的“行为抑制”类型。这种婴儿对新的食物挑三拣四，不愿接近以前没见过的动物或去新的地方，在陌生人中

间感到害羞。这种婴儿的敏感性还体现在其他方面，比如容易怀有负罪感和自我责备。他们在社交场合会异常焦虑，比如在教室或游戏场，或者在见到陌生人的时候。成年以后，他们在社交场合容易变成局外人，而且对当众演讲或表演有一种病态的恐惧。

在卡根的研究当中，有一位名叫汤姆的男孩，他属于典型的害羞类型。汤姆在贯穿童年期的每次测试中——分别在2岁、5岁和7岁，均属于最胆小的孩子。汤姆在13岁时再次接受调查，当时他非常紧张，一直在咬嘴唇和绞手指，面无表情，只有在谈到女朋友时才勉强挤出一丝僵硬的微笑。[2] 他回答问题很简短，态度谦卑。到童年期中段，即11岁左右，汤姆记得那时自己害羞得要命，他一接近玩伴就会浑身冒汗。他还感到强烈的恐惧，害怕自己的房子被烧毁、跳入游泳池或独自待在黑暗之中。他常常做噩梦，梦到自己被怪物袭击。尽管在最后两年他没有那么害羞了，但和别的孩子待在一起时仍然感到有些焦虑，现在他主要担心的是自己在学校的表现，尽管他是班级中5%最顶尖的学生。汤姆是一位科学家的儿子，科学领域的独立性相对来说比较符合他内向的性格，因此他对科学很感兴趣。

与之相反，拉夫在每个年龄段都是最大胆、最外向的孩子之一。他总是很放松、健谈，13岁的他轻松自如地坐在椅子上，一点儿也不紧张，说话自信友善，尽管他与采访者有25岁的年龄差距，但他好像把采访者当成了同龄人。在童年期他只经历过两次短暂的恐惧：一次是狗，3岁时有一条大狗扑到他身上；另一次是飞行，7岁时他听说了飞机失事。拉夫擅长和人打交道，很受欢迎，他从来不认为自己害羞。

胆怯孩子的神经回路似乎使他们天生就会对很小的应激做出较大的反应，从一出生，他们如果处于陌生或新奇的环境，心跳就会比其他婴儿快。21个月大的时候，这些内敛的幼儿不敢尽情玩耍，心率监测仪显示他们的心脏由于紧张在快速跳动。他们很容易唤起焦虑，这是他们一生都感到胆怯的根源——他们把任何陌生人或新环境都看作潜在的威胁。也许正是由于这个原因，认为自己在童年期特别害羞的中年妇女，往往会比其他较外向的同龄人经历更多的恐惧、担忧和内疚，出现更多的应激问题，比如偏头痛、过敏性肠炎和其他肠胃问题。[3]

胆怯的神经化学

卡根认为，谨慎的汤姆和大胆的拉夫之间的区别在于以杏仁核为中心的神经回路的兴奋性。卡根指出，像汤姆这种容易害怕的人，天生就具有容易唤起杏仁核神经回路的神经化学机制，因此他们倾向于回避不熟悉、不确定的情况，而且容易感到焦虑。而像拉夫这种人，他们的神经系统对杏仁核唤起的设定标准较高，因此不容易害怕，更加自

如外向，而且渴望探索新的地方和结识新的人群。

孩子遗传了哪种模式的一个早期信号是他在婴儿期是不是暴躁易怒，遇到陌生的人或事物会不会感到困扰。大约有1/5的婴儿属于胆怯类型，大约2/5的婴儿属于大胆类型——至少在出生的时候如此。

卡根的部分证据来源于观察特别胆怯的小猫。大约有1/7的家猫，其恐惧模式与胆怯的孩子类似。这些家猫远离新奇陌生的东西（与传说中好奇心极强的猫不同），不愿意探索新的领地，而且只敢攻击个头最小的老鼠，不敢对付体型更大的老鼠，而那些比它们更大胆的家猫却热衷于追逐。脑部扫描发现，胆小家猫的部分杏仁核特别兴奋，尤其是在听到其他猫咪恐吓声的时候。

猫咪的胆小在大约一个月大的时候就表现出来了，它们的杏仁核在一个月的时候已经足够成熟，可以控制大脑神经回路做出靠近或退却的回应。一个月大的猫咪，其脑部成熟度相当于8个月大的人类婴儿。卡根指出，在8—9月大的时候，婴儿开始产生“陌生人”恐惧——假如婴儿的妈妈离开房间，而有另一个陌生人在场，婴儿就会哇哇大哭。卡根认为，胆小的孩子也许遗传了高水平的去甲肾上腺素和其他大脑化学物质，这些神经化学物质可以激活杏仁核，并降低杏仁核兴奋性的设定值，使杏仁核更容易触发。

高度敏感性的一个表现是，童年期很害羞的年轻人在实验室接受应激测试，比如闻难闻的气味时，他们心率升高的持续时间要比外向的同龄人长得多。这说明去甲肾上腺素升高使得他们的杏仁核一直处于兴奋状态，同时通过关联的神经回路，他们的交感神经系统被唤起了。[4] 卡根通过交感神经系统的诸多参数发现，胆小孩子的反应水平较高，比如静止血压较高，瞳孔扩张较大，尿液中去甲肾上腺素水平也较高。

沉默是胆小的另一个风向标。卡根的研究团队在自然环境中观察胆怯的孩子和大胆的孩子，比如在幼儿园的课堂上，和不认识的孩子相处或者与采访者交谈，结果发现胆小孩子说话较少。一个胆小的幼儿园小朋友在别的孩子和她说话时，一声不吭，几乎一整天都只是在看别人玩耍。卡根指出，遇到新奇事物或潜在威胁的时候，由于胆小而保持沉默，是神经回路游走于前脑杏仁核与邻近控制语言能力的边缘组织之间的活动信号（正是同一神经回路导致我们在应激之下“失语”）。

这些敏感的孩子很容易发展成焦虑性障碍，比如惊恐发作，最早可能出现在六年级或七年级。在对六年级和七年级的754名学生的调查

中，发现有44个学生至少有过一次恐慌，或者出现过几种早期症状。焦虑发作通常是由青春期早期的一般恐慌引起的，比如第一次约会或重要考试——大多数孩子可以顺利地处理这种恐慌，不会发展为更严重的问题。但属于胆小气质的青少年，以及对新情况感到特别恐惧的人，就会出现一系列恐慌症状，比如心悸、气喘或窒息感，并伴随着可怕的事情即将来临的念头，比如发疯或死去。研究人员相信，尽管这种恐慌发作还没有严重到精神病诊断所谓的“惊恐性障碍”，但随着时间的推移，这些青少年很可能会发展成惊恐性障碍。很多患有惊恐发作的成年人表示他们在十几岁的时候就开始发作了。[5]

焦虑发作的起因与青春期痴呆有着密切的关系。那些基本没有青春期痴呆症状的女孩表示没有过焦虑，但在出现青春期痴呆的女孩当中，大约有8%表示曾经历过恐慌。一旦她们出现恐慌，就很容易反复发作，最后患上惊恐性障碍。

什么也困扰不了我：乐观气质

20世纪20年代，我的姨妈琼当时还很年轻，她离开位于堪萨斯城的家，独自一人到上海闯荡——在那个时代这对孤身女子来说是非常危险的旅行。琼在上海遇到一位供职于租界巡捕房的英国巡捕并嫁给了他。第二次世界大战爆发后日本人占领上海，姨妈和姨夫被拘禁在战俘集中营。在集中营度过可怕的5年之后，毫不夸张地说，我姨妈和姨夫失去了一切。他们身无分文，被遣返到英属哥伦比亚。

我记得小时候第一次见到琼，虽然人生经历曲折坎坷，但上了年纪的她依然充满热情。她在晚年中风，导致半身不遂。经过漫长而艰难的康复之后，她又能够重新走路了，当然行动不太利索。我记得有一次和琼一起郊游，那时候她已经七十多岁了。她慢慢地走在后面，几分钟之后我听到微弱的叫声——琼在喊救命。她跌倒了，自己爬不起来。我赶紧跑过去，把她扶起来，这时候，她既不抱怨也不伤心，而是因自己的笨手笨脚哈哈大笑。她快活地说：“嗯，至少我又能够走路了。”

就像我的姨妈一样，有些人的情绪天生就倾向于乐观的一端，他们天生乐观随和，而有些人则沉闷忧郁。一端是奔放，一端是忧郁，这种气质维度很可能与情绪脑的上端——左、右前额区的相对活跃度有关。这一发现主要来自威斯康星大学心理学家理查德·戴维森的研究。他发现，左前额叶较活跃的人，与右前额叶较活跃的人相比，前者的气质类型比较乐观，他们通常喜欢与人相处，热爱生活，像我的姨妈琼那样可以经受挫折。右前额叶活跃度较高的人则被赋予了消极和乖戾的情绪，很容易被生活的困难击倒，从某种意义上说，他们痛苦的

原因似乎是他们无法抑制自身的担忧和抑郁情绪。

在一个实验中，戴维森对左前额区活动最显著的受测者与右前额区活动最显著的受测者进行了比较。后者在人格测试当中显示出独特的消极模式：他们就是伍迪·艾伦在电影里讽刺的那种滑稽角色，即对最微不足道的事情都感到危险的大惊小怪者，他们容易退缩和感伤，怀疑社会，把世界看成充满可怕的困难和危险的地方。与忧郁类型的人相反，左前额区活跃度较高的人看待世界的角度完全不一样。他们喜欢社交，乐观向上，总是感到很愉快，心情很好，而且有着强烈的自信，能享受人生的乐趣。他们心理测试的分数显示，他们一生中患抑郁症和其他情绪障碍的可能性较低。[6]

戴维森发现，有临床抑郁病史的人，较之从来没有抑郁的人，其大脑左前额叶活跃度较低，而右前额叶活跃度较高。他还在新诊断患有抑郁症的病人身上发现了相同的模式。戴维森据此推断，克服抑郁的人学会了提高自己左前额叶的活跃度水平——目前这个推断仍然有待实验证实。

戴维森表示，尽管他研究的只是大约30%处于两个极端的人，不过根据脑波的模式，基本上所有人不是倾向于这一端就是倾向于那一端。忧郁气质和乐观气质之间的区别可以表现为多种不同的方式。比如在一个实验中，受测者观看电影片段。有些片段很搞笑，比如大猩猩在洗澡，或者木偶在玩耍等；有些片段可能是护士教学片，详细表现了血淋淋的手术过程，让人难受。郁闷的"右脑人"认为喜剧片并不是很好笑，但他们对血淋淋的外科手术画面感到非常害怕和恶心。乐观的"左脑人"对手术片段只有最微弱的反应，但他们看喜剧片的时候非常开心，反应很强烈。

因此，气质决定了我们以消极或积极的情绪态度对生活做出回应。忧郁或乐观的气质倾向，和胆怯或大胆的气质倾向一样，出现在人生的早期阶段，这一事实有力证明了这种气质倾向也是由基因决定的。和大脑的其他部分一样，前额叶在个体出生后几个月仍处于发育阶段，因此10个月之后才能有效测量个体的前额叶活跃度。不过戴维森发现，对于婴儿，可以根据妈妈离开房间之后他们会不会哭来预测他们的前额叶活跃度。两者的相关度几乎是100%——研究者用这种方法测试了几十个婴儿，发现会哭的婴儿右半脑活跃度较高，不哭的婴儿左半脑活跃度较高。

尽管忧郁或乐观这种基本的气质类型在个体一出生或出生后不久就已经确定，但忧郁类型的人将来并不一定会抑郁和暴躁。童年期的情绪经验会对气质类型产生深刻的影响，加深或者压抑个体内在的倾向。

在童年期，人脑具有很强的可塑性，这说明童年期的经验将会对个体以后神经通道的塑造产生持久的影响。卡根对胆小儿童的研究充分说明童年经验可以从积极的方向改变个体的气质类型。

驯服过度兴奋的杏仁核

卡根的发现最鼓舞人心的一点在于，不是所有胆怯的婴儿长大后都会畏畏缩缩——气质不是命中注定的。过于兴奋的杏仁核可以通过恰当的经验加以控制。儿童在成长期间获得的情绪经验和反应是产生差异的关键。对于胆小的孩子，最重要的是父母如何对待他们，他们由此学会处理自己天生的胆怯。父母逐渐向自己的孩子灌输壮胆的经验，这种对恐惧的矫正作用可能会长达一生。

杏仁核天生兴奋过度的婴儿，有大约1/3在上幼儿园之前摆脱了胆怯。[7] 研究者对这些曾经胆小的孩子在家的情况进行观察，发现父母尤其是母亲在其中发挥着主要作用，决定着天生胆小的孩子长大后是变得大胆，还是继续回避新奇事物、对挑战感到不安。卡根的研究团队发现，有些母亲认为必须保护胆小的孩子，避免他们遇到困扰的事情；而有些母亲则认为更重要的是帮助胆小的孩子学习处理困扰情绪，适应生活中的挑战。前一种出于保护的想法往往剥夺了孩子学习克服恐惧的机会，反而助长了恐惧；而后一种“学习适应”的教育观点则可以帮助胆小的孩子变得更勇敢。

研究者对6个月的婴儿在家的情况进行观察，发现习惯保护的母亲为了舒缓婴儿的情绪会在婴儿烦躁或哭泣时把他们抱起来，这类母亲这样做的时间多于努力帮助婴儿学会控制不安的母亲。婴儿在安静和不安时被抱起来的次数显示，习惯保护的母亲在婴儿不安时抱婴儿的时间要比婴儿安静时抱婴儿的时间长得多。

婴儿一岁的时候还出现了另一种差异。在婴儿可能做有害的事情时，比如允许婴儿含着他们有可能吞下去的东西，习惯保护的母亲在限制婴儿行为方面显得更宽容、间接。另一种母亲与之相反，她们语气强硬，对婴儿进行严格的限制，发出直接命令，阻止他们的行为，要求他们服从。

为什么严格会减少孩子的恐惧呢？卡根认为，婴儿受到吸引逐渐靠近某个物体时（妈妈认为危险的东西），如果被妈妈“不许碰！”的警告阻拦，婴儿就会由此学到经验。婴儿突然被迫面对轻微不确定的情况。在婴儿出生后的第一年，如果类似的挑战重复出现成百上千次，婴儿就会持续获得练习的机会，一点一滴地学会应付人生中不确定的东西。对于胆小的孩子，他们需要掌握的正是应对不确定，这种经验

也适合一点一滴的学习。尽管父母很疼爱婴儿，但假如在婴儿稍微出现不安时，父母并不急于抱起婴儿，缓解婴儿的情绪，那么婴儿就会逐渐学会自我调节。到了两岁的时候，从前胆小的幼儿被父母带回卡根的实验室，他们在看到陌生人皱眉头，或被实验人员用血压环套住手臂时，不再那么容易被吓哭了。

卡根由此得出结论："母亲出于善意，保护过度反应的婴儿免受挫折和焦虑，反而加深了婴儿的不确定感，起到了反作用。"[8] 也就是说，由于保护策略剥夺了胆小婴儿面对不熟悉情景时学习保持镇定、对恐惧情绪加以控制的机会，结果起到了适得其反的作用。从神经病学的角度来说，这就相当于孩子的前额神经回路失去了学习对反射性恐惧做出不同反应的机会，他们的恐惧倾向反而通过重复得到了加强。

卡根告诉我，与之相反的是，"在上幼儿园之前变得不再那么胆小的孩子，他们的父母对他们施加了轻微的压力，迫使他们变得更加外向。尽管由于生理基础的原因，改变这种气质特征的难度比改变其他特质的难度稍大，但人类没有哪一种特质是无法改变的"。

在童年期，如果关键的神经回路持续得到经验的塑造，有些胆小的孩子就会变得更大胆。胆小孩子克服天生抑制倾向的信号之一是拥有较高水平的社交竞争力：善于合作、善于与其他孩子相处、富有同理心、愿意付出和分享、体贴周到、有能力发展亲密的友情。有一群孩子在4岁时被认为属于胆怯气质，但他们到10岁时摆脱了胆怯，体现出社交竞争力的特质。[9]

与之相反，在4岁时被认为胆小，而且后来6年中气质基本没有改变的孩子，他们的情绪能力相对较弱：遇到压力时容易哭泣和崩溃；情绪失调；感到害怕、生气或暴躁；遇到轻微挫折时过于愤怒；做不到延迟满足；对批评过于敏感，不信任别人。这些情绪问题可能意味着他们与其他孩子之间的关系存在问题——如果他们能克服最初的胆怯，与其他孩子进行交往，就会有利于解决问题。

情绪能力较强的孩子，即使属于害羞的气质类型，也能够自发地克服自己的胆怯，这很容易理解。他们在社交方面更熟练，因此在与其他孩子相处时，更有可能不断获得积极的经验。尽管他们在和新朋友交谈时有点犹豫，但一旦坚冰被打破，他们就会散发出社交魅力。如果社交成功的经验多年来反复出现，这些胆小的孩子自然就会对自己更有自信。

从胆怯转变为大胆有着非凡的意义，说明内在的情绪模式在某种程度

上是可以改变的。天生容易害怕的孩子遇到不熟悉的情况时，可以学会保持冷静，甚至变得更加外向。恐惧或其他气质是我们情绪生活生物基础的一部分，但我们特定的情绪表现并不一定要受到遗传特质的局限。在基因限制的范围内仍然存在很多可能性。正如行为基因学家指出的那样，基因本身不会决定行为；我们的环境，尤其是我们在成长过程中获得的经验和学到的东西，塑造了我们在今后人生中的气质倾向。我们的情绪能力不是天生的，可以通过正确的学习得到改善，原因就在于人脑的发育过程。

童年：关键的机会

人脑在个体出生时并没有完全发育成形。人脑在人出生后继续生长发育，童年期是大脑发育最迅猛的阶段。个体出生时的大脑神经细胞，要比大脑成熟后保留的神经细胞多得多，通过所谓的“修剪”过程，大脑实际上抛弃了使用较少的神经元联结，而形成了最常用、最强有力的突触神经回路联结。通过修剪，去除无关的突触，也就是消除了“噪声”的成因，从而有效改善了大脑内信号与噪声的比例。这一过程经常发生而且非常迅速，几个小时或几天就可以形成突触联结。个体的经验，尤其是童年期的经验塑造了大脑。

关于经验对人脑发育的影响，诺贝尔奖得主、神经科学家托斯登·威塞尔（Thorsten Wiesel）和戴维·休伯尔（David Hubel）的研究提供了最经典的例证。[10] 他们发现，猫和猴子出生后的头几个月，是把信号从眼睛传递至视觉皮层（信号在视觉皮层进行理解）的神经突触发育的关键时期。在此期间，如果把小动物的一只眼睛遮住，那么从这只眼睛到视觉皮层的神经突触就会萎缩，而从另一只眼睛到视觉皮层的突触就会成倍增加。过了这个关键时期之后，小动物被遮住的眼睛重见光明，但它的这只眼睛已经变成功能性失明了。尽管小动物的眼睛本身没有问题，但联结这只眼睛与视觉皮层的神经回路已经基本消失了，无法传递视觉信号。

对于人类，相应的眼睛发育关键时期是出生后的头半年。在此期间，日常的观看刺激了联结眼睛与视觉皮层的神经回路的形成，视觉神经回路日趋复杂。假如孩子的眼睛被紧紧蒙住，即使只有几周时间，也会对这只眼睛的视觉能力产生明显的损害。在此期间，如果孩子的一只眼睛被蒙住，几个月后再移除遮挡物，这只眼睛观察细微物体的视力已经受损。

关于经验对发育中大脑的影响，最生动的例证莫过于对“富老鼠”和“穷老鼠”的研究。[11] 富老鼠分成小群体住在笼子里，笼子里有大量鼠类娱乐设施，比如爬梯和踏板。穷老鼠也住在相似的笼子里，但笼子里

什么设施都没有。过了几个月，富老鼠的大脑新皮层形成了更为复杂的联结神经细胞的突触神经回路网，穷老鼠的神经回路相比之下则比较稀疏。两种老鼠出现的差异非常显著：富老鼠的大脑更重，因此不难想象，它们在走迷宫时要比穷老鼠聪明得多。用猴子进行类似的实验，同样显示了经验“贫富”之间的差异，人类身上肯定也会出现相同的效果。

心理治疗，即系统的情绪再学习，证实了经验既能改变情绪模式，又能塑造大脑。最戏剧化的例证来自对强迫症病人的治疗。[12] 最常见的强迫症表现之一是反复洗手，甚至一天达到几百次，直到病人皮肤开裂。PET扫描结果显示，强迫症病人前额叶的活跃度比常人要高得多。[13]

研究中有一半病人接受常规的药物治疗，服用百忧解，另一半病人接受行为治疗。在治疗期间，病人有计划地面对使他们沉迷或产生强迫行为的对象，但不许出现强迫行为，比如患有洗手强迫症的病人面前放着洗手盆，但不允许病人洗手。同时，他们学会对刺激他们行为的恐惧和担心提出质疑，比如不洗手就会得病和死亡的念头。这样，经过几个月的疗程，强迫症逐渐消失了，和接受药物治疗的效果一样。

不过最显著的发现是，PET扫描结果显示，接受行为疗法的病人情绪脑的关键部位尾状核活跃度降低的程度，与服用百忧解药物成功治疗强迫症的病人相当。接受行为疗法的病人，他们的经验改变了大脑功能，并消除了症状，居然和药物一样有效！

关键时机

在所有生物当中，人类大脑完全发育所需的时间最长。尽管大脑每个区域的发育速度不尽相同，但青春期的开端是大脑“修剪”势如破竹的时期之一。对情绪生活非常关键的几个大脑区域是发育最慢的部位。感觉区域在童年期早期发育成熟，边缘系统在青春期发育成熟，而负责情绪自控、理解和巧妙回应的前额叶在青春期晚期继续发育，直至16—18岁。[14]

童年期和少年期不断重复的情绪管理习惯，本身会有助于大脑神经回路的塑造。因此，童年期是塑造一生情绪倾向的关键时期，童年期养成的习惯固化为基本的突触神经网络，而且以后较难改变。由于前额叶对情绪管理具有重要意义，而且大脑这一区域的突触塑造过程既漫长又关键，这意味着在大脑精妙的设计中，孩子在此期间获得的经验会与情绪脑的神经回路产生持久的关联。我们已经知道，关键的经验包括：如果孩子有需要，父母是否值得信赖和如何回应，以及孩子在

学习处理自身困扰、控制冲动、施展同理心方面的机会和受到的指导。同样的道理，如果父母忽视或虐待孩子，表现自私冷漠，与孩子的情绪不相协调，或者对孩子进行残酷的管教，都会对孩子的情绪神经回路产生影响。[15]

不安的时候如何舒缓自身情绪，这是个体在婴儿期最早获得，并且在童年期继续完善的最重要的情绪经验之一。对于婴儿，安慰来自照料者——妈妈听到婴儿哭了，她把婴儿抱起来轻轻摇晃，直到婴儿平静下来。有学者认为，这种生物协调可以帮助孩子学习用同样的方法对待自己。[16] 在出生后10—18个月的关键时期，婴儿前额叶皮层的眶额区迅速与边缘脑形成联结，因此眶额成为困扰情绪的重要“开关”。研究人员认为，婴儿不断从照料者那里得到安慰，他们逐渐学会如何保持平静，由此可以推测，这些婴儿控制困扰情绪的神经回路联结的能力更强，因此他们终其一生能够更有效地舒缓不安的情绪。

当然，由于大脑发育为孩子提供了越来越成熟的情绪工具，掌握舒缓情绪的艺术需要很多年，而且还可以借助新的手段。别忘了，对调节边缘系统冲动特别重要的前额叶直到青春期还在继续发育。[17] 在童年期继续发育成形的另一个关键的神经回路集中于迷走神经，迷走神经的一端调节心脏和身体其他部位，另一端通过其他神经回路向杏仁核传输信号，促使杏仁核分泌儿茶酚胺，促使身体优先做出战斗或逃跑的回应。华盛顿大学评估育儿效果的研究团队发现，善于处理情绪的父母能够促使孩子的迷走神经功能变得更加完善。

负责这项研究的心理学家约翰·戈特曼这样解释：“父母教导孩子正确地处理情绪，比如和孩子谈论他们的感受以及如何理解这些感受，不急于批评或妄下结论，教导孩子如何处理情绪困境，提出解决方法，比如悲伤的时候除了攻击或退缩，还有其他的方法。父母的教导改变了孩子的迷走神经张力。”迷走神经张力是衡量迷走神经触发难易程度的指标。如果父母在这方面处理得好，孩子就会更好地抑制迷走神经的活动，防止杏仁核分泌促使身体战斗或逃跑的激素，因此孩子的行为表现也会更加正常。

我们有理由相信，每种情绪智力的关键技能在童年期都有长达几年的关键时期。每个时期代表了向孩子灌输良好情绪习惯的契机，如果错失这种机会，日后对孩子进行矫正就会困难得多。童年期大规模的神经塑造和修剪也许是早期情绪困扰与创伤对成年期产生持续而普遍影响的根本原因。这同样可以解释，为什么心理疗法常常需要很长时间才能影响个体的某些心理模式，而且正如我们所熟悉的那样，在治疗之后，尽管病人已经获得了新的认识，而且重新学习了如何进行回应，但这些模式作为潜在倾向仍然留在病人身上。

当然，大脑终其一生都保持着可塑性，但改变程度远远不如童年期那样显著。所有的学习都会改变大脑，加强突触的联结。强迫症病人的大脑变化显示，通过持续的努力，情绪习惯甚至神经基础也是可以改变的。创伤后应激障碍患者（或接受治疗的患者）大脑出现的情况，类似于所有重复或强烈情绪经验的效果，不论是好的情绪经验还是坏的情绪经验。

最有说服力的情绪经验来自父母对孩子的言传身教。父母向孩子灌输的情绪习惯存在很大的差异，比如有些父母与孩子协调一致，承认并满足孩子的情绪需要，而且他们的教导还包含了同理心；而另一些父母只顾自己，忽略孩子的困扰情绪，或者对孩子的教育反复无常，任意打骂。心理治疗在很大程度上是对个体早期生活中被扭曲或完全缺失的东西进行补救性辅导。与其事后补救，何不未雨绸缪，在一开始就让孩子接受情绪教育，培养必不可少的情绪技能？

[1] See, for example, Jerome Kagan et al., “Initial Reactions to Unfamiliarity,” *Current Directions in Psychological Science* (Dec. 1992). The fullest description of the biology of temperament is in Kagan,Galen’s Prophecy.

[2] Tom and Ralph, archetypically timid and bold types, are described in Kagan, *Galen’s Prophecy* ,pp. 155-57.

[3] Lifelong problems of the shy child: Iris Bell, “Increased Prevalence of Stress-related Symptoms in Middle-aged Women Who Report Childhood Shyness,” *Annals of Behavior Medicine* 16 (1994).

[4] The heightened heart rate: Iris R. Bell et al., “Failure of Heart Rate Habituation During Cognitive and Olfactory Laboratory Stressors in Young Adults With Childhood Shyness,” *Annals of Behavior Medicine* 16 (1994).

[5] Panic in teenagers: Chris Hayward et al., "Pubertal Stage and Panic Attack History in Sixth-and Seventh-grade Girls," *American Journal of Psychiatry* vol. 149(9) (Sept. 1992), pp. 1239-43; Jerold Rosenbaum et al., "BehavioralInhibition in Childhood: A Risk Factor for Anxiety Disorders," *Harvard Reviewof Psychiatry* (May 1993).

[6] The research on personality and hemispheric differences was done by Dr.Richard Davidson at the University of Wisconsin, and by Dr. Andrew Tomarken,a psychologist at Vanderbilt University: see Andrew Tomarken and Richard Davidson, "Frontal Brain Activation in Repressors and Nonrepressors," *Journal of Abnormal Psychology* 103 (1994).

[7] The observations of how mothers can help timid infants become bolder were done with Doreen Arcus. Details are in Kagan, *Galen's Prophecy*.

[8] Kagan, *Galen's Prophecy* , pp. 194-95.

[9] Growing less shy: Jens Asendorpf, "The Malleability of Behavioral Inhibition: A Study of Individual Developmental Functions," *Developmental Psychology* 30, 6 (1994).

[10] Hubel and Wiesel: David H. Hubel, Thorsten Wiesel, and S. Levay,"Plasticity of Ocular Columns in Monkey Striate Cortex,"P *hilosophical Transactions of the Royal Society of London* 278 (1977).

[11] Experience and the rat's brain: The work of Marian Diamond and others is described in Richard Thompson, *The Brain* (San Francisco: W. H. Freeman,1985).

[12] Brain changes in treating obsessive-compulsive disorder: L. R. Baxter etal., “Caudate Glucose Metabolism Rate Changes With Both Drug and BehaviorTherapy for Obsessive-Compulsive Disorder,” *Archives of General Psychiatry* 49(1992).

[13] Increased activity in prefrontal lobes: L. R. Baxter et al., “Local Cerebral Glucose Metabolic Rates in Obsessive-Compulsive Disorder,” *Archives of General Psychiatry AA* (1987).

[14] Prefrontal lobes maturity: Bryan Kolb, “Brain Development, Plasticity, and Behavior,” *American Psychologist* AA (1989).

[15] Childhood experience and prefrontal pruning: Richard Davidson,“Asymmetric Brain Function, Affective Style and Psychopathology: The Role of Early Experience and Plasticity,” *Development and Psychopathology* vol. 6 (1994),pp. 741-58.

[16] Biological attunement and brain growth: Schore, *Affect Regulation* .

[17] M. E. Phelps et al, “PET: A Biochemical Image of the Brain at Work,” inN. A. Lassen et al., *Brain Work and Mental Activity: Quantitative Studies with Radioactive Tracers* (Copenhagen: Munksgaard, 1991).

第五部分　情绪素养

第十五章　情绪盲的代价

本来这只是一场小小的争执，后来却升级了。布鲁克林托马斯·杰斐逊高中四年级学生伊恩·摩尔和三年级学生蒂龙·辛克勒曾经与15岁的卡琉尔·森普特发生口角。后来他们一再刁难森普特，扬言要对付他。现在终于酿成事端了。

卡琉尔害怕摩尔和辛克勒打他，他在某天早上携带着一把点38口径的手枪来到学校。就在离校警不到5米的过道上，卡琉尔近距离对摩尔和辛克勒开枪了。

这场可怕的惨剧是又一个信号，表明现在的孩子极度需要学习正确处理情绪，用和平方式解决争端，彼此和谐共处。教育者一直以来为学生的数学和语文成绩落后而烦恼，现在他们意识到学生还存在另一种更值得警惕的缺失：情绪盲。[1] 尽管学业标准已经得到了显著的提高，但是标准的学校课程没有涉及情绪盲这种新问题。用布鲁克林一位老师的话来说，目前学校的重心在于“我们更加关心的是学生的阅读和写作水平，而不是下个星期他们是否还活着”。

枪击等暴力事件在美国校园越来越常见，这表明我们的情绪教育存在不足。这些事件不是孤立发生的，从有关统计数据来看，在引领世界潮流的美国，青少年问题正越来越严重。[2]

1990年的美国与20年前相比，青少年由于暴力犯罪被监禁的比例达到了前所未有的高点，青少年由于暴力强奸被监禁的案件翻了一番，青少年谋杀案件翻了两番，这主要是由于枪击事件的增多。[3] 在这20年间，青少年自杀率上升了两倍，14岁以下被谋杀的受害儿童数量也增加了两倍。[4]

怀孕的少女越来越多，年纪也越来越小。从1993年开始，10—14岁的少女怀孕生子的比例连续5年稳定增长，有些人将这称为“孩子生孩子”现象，少女意外怀孕以及同龄人施压要求发生性关系的比例也在持续增长。在过去30年间，青少年患性病的比例增加了两倍。[5]

这些数据已经够触目惊心了，但如果比起美国非裔青少年，尤其是内陆城市非裔青少年的情况，简直是小巫见大巫。非裔青少年的有关数据更惊人，比如，白人青少年吸食海洛因和可卡因的比例在20世纪90年代之前的20年间增长了大约300%，而非裔青少年的这一数据是13倍。[6]

青少年问题最常见的原因是精神疾病。大约有1/3的青少年存在不同程度的抑郁症状，女孩在青春期患抑郁症的比例翻了一番。青春期少女患有饮食紊乱的比例更是达到了顶峰。[7]

最后，现在年轻人结婚并且维持长远、稳定婚姻关系的可能性越来越小。我们在第九章知道，在20世纪70年代和80年代，美国的离婚率大约是50%，进入90年代之后，预计三对新婚夫妇当中有两对会以离婚收场。

情绪不适

就像在煤矿隧道中金丝鸟的死亡预示着缺氧一样，这些统计数据应当引起警惕。除了严峻的统计数据之外，当今青少年的困境还体现在更微妙的层面，即尚未演化为危机的日常问题。一项以全美7—16岁儿童为样本的研究也许是最有说服力的证据，直接反映了儿童情绪竞争力水平的降低。研究人员比较了美国儿童在20世纪70年代中期以及在80年代末期的情绪状况。[8] 根据父母和老师的评价，他们的情绪状况逐渐恶化。尽管不存在特别突出的问题，但所有指标都逐渐滑向不利的方向。总的来说，美国儿童在以下几个方面出现了退步。

·退缩或社交问题：更喜欢独处、偷偷摸摸、经常生气、缺乏朝气、感到不快、过度依赖。

·焦虑和抑郁：感到孤独、常常害怕和担忧、追求完美、感受不到爱、感到紧张或悲伤以及抑郁。

·注意力或思维问题：无法集中注意力或安静地坐着、爱做白日梦、不加思考就鲁莽行事、过于紧张、无法集中精力、学习成绩差、喜欢胡思乱想。

·行为不端或好斗：和问题孩子一起厮混、说谎和欺骗、经常打架、对人刻薄、喜欢引起他人的注意、破坏他人的财物、在家和学校不听话、固执、喜怒无常、说话太多、爱捉弄人、脾气暴躁。

这些问题单独来看不值得大惊小怪，但从整体来看它们代表了一个大的趋势，表明一种新的不良潮流正在渗透和毒害儿童，预示着他们的情绪竞争力存在很大的缺陷。情绪不适似乎是现代生活在儿童身上引发的通病。尽管美国人经常抱怨本国的问题与其他国家相比特别糟糕，但来自世界各地的研究表明，其他地方的情况和美国差不多。比如，20世纪80年代荷兰、中国和德国的老师及父母认为自己孩子存在的问题，其严重程度相当于美国儿童在1976年所体现出来的水平。在有些国家，儿童的处境比美国儿童还要糟糕，包括澳大利亚，法国和泰国，但这种情形不会长久持续下去。相对于很多发达国家，在美国，促使情绪竞争力不断下降的主要力量发展得越来越迅猛。[9]

没有哪个儿童可以免于情绪不适的风险。这无关贫富，情绪问题是普遍性的，所有民族、种族以及收入群体都是如此。尽管贫困儿童情绪技能的各项指标最糟糕，但是在过去几十年间，贫困儿童情绪技能恶化的程度与中产阶层或富裕家庭出身的儿童相当，所有群体的儿童都呈现出相同的情绪技能逐步下降的趋势。此外，接受心理辅导的儿童数量比以前增加了两倍（这也许是一个好迹象，说明心理辅导比以前更容易获得），情绪问题严重到需要接受心理治疗但没有接受治疗的儿童比例翻了一番（这是不好的迹象），从1976年的9%上升到1989年的18%。

康奈尔大学著名发展心理学家尤里·布朗芬布伦纳（Urie Brenfenbrenner）在全球范围内比较过儿童的幸福状况，他表示："由于缺乏良好的支持体系，外部压力越来越大，即使是强大的家庭也会土崩瓦解。紧张刺激、不稳定和不持续的日常家庭生活，已蔓延到社会的每一个角落，即使是受过良好教育的富裕人群也不能幸免。危险的是，我们的下一代，特别是男性，他们的成长过程笼罩在离婚、贫困和失业的阴云之下，他们对这些破坏力量难以招架。美国儿童和家庭的状况前所未有得糟糕……我们正在剥夺几百万儿童的竞争力和品德。"[10]

这并不是美国独有的现象，而是一种全球现象，全球范围内的竞争大大降低了劳动成本，所产生的经济力量给美国家庭带来了无穷的压力。现在的情况是，在受到经济问题困扰的家庭，父母双方不得不长时间工作，把儿童独自留在家中，与电视为伴；越来越多的儿童在贫困的环境下成长；单亲家庭越来越普遍；越来越多的婴幼儿被留在管理不善的幼儿园，被人忽视。所有这些都意味着，亲子之间培养情绪竞争力的日常交流正在日益受到侵蚀。

如果家庭无法为孩子打下生活的坚实基础，我们应该怎么办？对特定问题的机理进行细致入微的分析之后，我们可以发现，情绪或社交竞争力的缺失为严重问题埋下了隐患，另一方面，目标清晰的矫正或预防方法可以使更多的儿童回到正轨。

控制好斗

我上小学时，学校里有个特别难缠的主儿叫杰米，当时我上一年级，他上四年级。他会偷走你的午餐钱，抢走你的自行车，在和你说话的时候还会冷不防打你。杰米是典型的校园"小霸王"，他很容易被惹怒，或者毫无来由就挑起争端。我们都很怕他，离他远远的。大家对他又恨又怕，没人愿意和他一起玩。不管他去哪里，他就像带了一个隐形保镖，玩耍的孩子通通自动给他让出一条道来。

杰米这种孩子肯定存在问题，孩子穷凶极恶的行为背后往往隐藏着情绪和其他方面的问题。杰米在16岁的时候因故意伤害罪而入狱。

童年期好斗对于个体一生的影响是什么？很多研究对此进行了深入探讨。[11] 我们已经知道，在好斗孩子的家庭生活中，父母通常不是忽视孩子，就是严厉而任意地惩罚孩子，因此不难理解，在这种家庭环境中成长的孩子往往会有点偏执或好斗。

不是所有易怒的孩子都会变成“小霸王”，有一些孩子会变得畏缩不前，与社会格格不入，对别人的戏弄很敏感，或者对他们眼中的困境或不公平现象反应过度。不过，这些孩子具有共同的认知缺陷，他们把别人的无心之失当成轻蔑，小题大做，认为同龄人对他们有恶意。因此，他们容易把自然行为看成威胁，比如他们会把纯粹无意的碰撞看成报复，进行还击。这样做的后果当然是其他孩子对他们避之则吉，使他们更加孤立。愤怒、孤立的孩子对不公正的现象和不公平的对待往往特别敏感。他们通常认为自己是受害者，而且一直记得别人“迫害”他们的证据，比如老师曾经批评过他们，其实是冤枉了他们。这种孩子还有一个特点，一旦怒火中烧，他们唯一想到的反应就是：发泄。

在实验中，一个“小霸王”与另一个平和的孩子一起看录像，我们可以从中观察到“小霸王”的认知偏见在发生作用。有一个录像片段是一个男孩被别的男孩撞了一下，书掉落在地上，周围站着的孩子都在笑，被撞的男孩很生气，试图打其中一个嘲笑他的男孩。受测者看完这段录像之后进行讨论，“小霸王”通常认为录像中那个男孩是出于正义才动手打人。更有说服力的证据是，受测者在讨论的时候被要求评估录像当中的男孩的攻击性，“小霸王”认为撞人的男孩更加好斗，而被撞男孩发泄怒火是正义之举。[12]

急于批判的倾向证实了攻击性特别强的人身上存在着根深蒂固的认知偏见。他们总是假定他人怀有恶意或威胁，并据此做出反应，而没有注意到真实的状况。一旦他们认定存在威胁，就会急于采取行动。比如，好斗的男孩和另一个男孩下棋，如果对方走错了一步，他就会认定对方在使诈，而不会停下来想清楚对方是不是无心之失。好斗男孩假定对方是恶意而不是无辜的，因此他会自动产生敌意。对于恶意行为，伴随着反射性认知的是同样自动的攻击反应，他不是向对方指出错误，而是急于指责、叫嚷、打斗。他们越是这样，就越容易产生自动的攻击行为，与此同时，其他的替代反应，比如以礼相待、以玩笑化解问题等就越来越萎缩。

这种儿童情绪的脆弱性在于，他们很容易感到不安和不满，而且一旦

出现不安，他们的思维就会发生混乱，因此他们会把善意行为当作敌对行为，转而依赖过度习得的习惯进行反击。[13]

这种对敌意的认知偏见在低年级孩子身上已经有迹可循。大多数孩子，尤其是男孩，在上幼儿园和一年级的时候都喜欢打打闹闹，但到了二年级，攻击性较强的孩子没有学会稍微收敛自己的行为。其他孩子开始学会用协商和妥协的方式解决玩耍时出现的争端，而校园“小霸王”却越来越依赖暴力和恐吓。他们为此付出了代价：很多孩子第一次和“小霸王”玩耍，在两三个小时之后就表示他们不喜欢“小霸王”。[14]

有研究对孩子从幼儿园到青少年期间的行为进行追踪，发现在一年级调皮捣蛋、无法与同伴相处、不服家长管教、爱对抗老师的孩子，其中有一半进入青春期后出现违法行为。[15] 当然，不是所有好斗的孩子日后都会走上暴力和犯罪的道路。但是整体而言，这些孩子日后暴力犯罪的可能性最大。

令人震惊的是，这些孩子很早就表现出犯罪的倾向。研究人员对蒙特利尔幼儿园孩子的敌意和捣蛋程度进行评估，孩子5岁时被认为非常捣蛋，与他们进入青春期之后出现违法行为有着很强的关联性，他们无缘无故殴打别人、偷东西、打斗时使用武器，以及酗酒的次数是其他孩子的三倍，而且这些都是发生在他们14岁之前。[16]

成年后走上暴力犯罪道路的孩子小时候通常攻击性很强，很难对付。[17] 通常来说，在小学低年级，他们难以控制自身冲动的部分原因在于学习成绩差，他们自己和别人都认为他们“笨”——这种判断由于他们被转到特殊教育班而得到了证实（尽管这些捣蛋鬼有“多动症”或学习障碍的概率较大，但肯定不是全部都这样）。孩子不仅在入学之前就在家里学会了“武力”方式，也就是恐吓的方式，而且还受到老师的否定，老师不得不花大量时间让他们循规蹈矩。这些孩子不能遵守课堂纪律，这意味着他们学习就是在浪费时间，他们的学习成绩不可避免地下降，通常在三年级的时候尤其明显。尽管有违法倾向的孩子智商往往低于同龄人，但容易冲动是一个更加直接的违法诱因。与智商的衡量指标相比，10岁男孩的冲动性对他们日后违法行为的预测作用的准确性是前者的近三倍。[18]

到了四年级或五年级，这些孩子被认为是“小霸王”或“很难相处”，他们遭到同龄人的唾弃，很难甚至无法和别人交朋友，学习成绩很差。没有朋友，他们就会接近社会混混。在四年级和九年级之间，他们加入混混团伙，走上了违法道路：他们逃学、酗酒和吸毒的次数出现了4倍的增长，在七年级和八年级之间增长幅度最大。到了中学阶段，

另一种“后来者”加入了他们的行列。这些后来加入的小混混往往在家完全不受管束，从上小学的时候就开始在街上独自闲逛。到了高中，小混混们通常都退学了，逐步滑向违法犯罪的边缘，参与商店偷窃和毒品交易等轻微的犯罪行为。

在此过程中，两性之间的差异非常显著。一项相关的研究发现，在四年级被认为是“坏学生”的女生，比如与老师发生冲突、违反纪律等，并未受到同龄人的排挤。在她们到了高中毕业的年龄时，40%的人有了孩子。[19] 这一数据是她们所在学校女学生平均怀孕率的三倍。也就是说，反社会的少女并不会变得暴力，而是更容易成为少女妈妈。

当然，导致儿童暴力和犯罪的起因不止一个，还有很多其他因素。比如出生于高犯罪率的社区，儿童对犯罪和暴力耳濡目染；来自压力非常大的家庭，或者贫困家庭。但是没有哪一种因素必然导致儿童走上暴力犯罪的道路。如果其他条件保持不变，攻击性强的儿童的心理因素会使他们暴力犯罪的可能性大大提高。心理学家杰拉尔德·帕特森（Gerald Patterson）对几百位男孩进入成年期初期的职业进行了研究，他表示：“5岁孩子的反社会行为也许是青春期违法行为的原型。”[20]

“小霸王”的学校

几乎可以肯定的是，好斗儿童的心理倾向会使他们最后走上不归路。一项关于暴力犯罪的少年犯以及好斗高中生的研究发现了一种常见的思维定式：如果他们与别人出现矛盾，他们会立即对对方产生抵触心理，不会寻求进一步的信息或者努力用和平的方式解决双方的分歧，而是断言对方对他们存有敌意。与此同时，他们从来不会想到暴力解决的负面后果——通常是争斗。他们认为自己的攻击心理是正当的，比如“如果你气得发疯，出手打人没有问题”，“如果你不去争斗，每个人都会认为你是懦夫”，或者“被暴打的人实际上没有那么痛苦”。[21]

不过，及时的帮助可以改变这种心态，防止儿童走上违法道路。目前有几个实验性项目已经取得了阶段性成功，可以帮助好斗儿童学习控制反社会心理倾向，防止产生更严重的问题。其中有一个设在杜克大学的项目，专门针对满腹怨恨、惹是生非的小学生进行培训，为期6—12周，每周两次，每次40分钟。这些男孩通过项目了解到，他们原以为是恶意的一些社会行为，实际上是中性或善意的。他们学会站在其他孩子的立场上了解别人怎么看待他们，以及其他孩子生气时在想什么、有什么感受。他们还通过模拟情景，例如别人故意戏弄他们、惹他们生气，直接学会了如何控制愤怒。控制愤怒的一个关键技巧是监控自身的情绪——意识到身体的感受，比如生气时会脸红或肌肉紧

张，一旦对此有所察觉就加以控制，考虑下一步行为反应，而不是冲动地发泄出来。

杜克大学心理学家约翰·洛克曼（John Lochman）是该项目的设计者之一，他告诉我："他们讨论近期遇到的情景，比如在路上被人碰撞，当时他们认为别人是有意的。孩子们讨论他们会如何处理。比如有个孩子说，他会瞪着撞他的男孩，对他说下次注意点，然后走开。这样他不需要和人发生争斗就施加了控制，并维护了自尊。"

这很有吸引力。很多好斗儿童对自己容易发脾气感到不快，因此很乐意学习控制脾气。当然，在气头上的时候，保持头脑冷静的做法，比如走开或数10下，等冲动的劲头过去，并不是自动产生的。孩子们通过角色扮演，比如乘公共汽车时遭到其他孩子的嘲弄，练习采取不同的回应方式。他们可以尝试做出友善的回应，不仅维护自尊，而且在打架、哭泣或者羞愧逃跑之外，找到了替代方法。

在这些男孩接受训练三年之后，洛克曼对他们与其他同样好斗但没有接受愤怒控制训练的男孩进行了比较。他发现，进入青春期后，接受过训练的男孩在课堂上没有那么捣蛋了，对自己有更多积极的看法，酗酒或吸毒的可能性较小。而且参与项目的时间越长，他们进入青春期后的攻击性就越低。

预防抑郁

16岁的丹娜一向很合群。但突然之间，她没办法与其他女孩相处了，而且更加烦恼的是，她怎么也无法抓住男朋友的心，尽管她和他们已经上过床。丹娜整天愁眉苦脸，萎靡不振，她对吃饭以及其他一切好玩的东西都失去了兴趣；她说感到既绝望又无助，她做什么也摆脱不了这种情绪，甚至想过自杀。

她最近一次与男朋友分手使她陷入了抑郁。她说除了发生性关系，她根本不知道该如何和男孩相处——尽管她对发生关系感到不舒服，而且她也不知道如果她对恋爱关系不满意，应该怎么分手。她说她和很多男孩上床，其实她真正的目的是为了更好地了解他们。

她刚刚转到一个新学校，对和学校里的女生交朋友感到害羞、不自在。她不愿意主动聊天，只有在别人和她说话时才会和人交谈。她无法让别人了解她是什么样的人，甚至不知道在"你好"之后应该说些什么。 [22]

丹娜参与了哥伦比亚大学关于抑郁青少年的实验性项目，接受心理治

疗。治疗的重点是帮助她学会更好地处理人际关系：如何建立友谊，和同龄人相处时如何更加自信，如何表达感情。从根本上说，这个项目是一些最基本情绪技能的补救性辅导。项目成功了，丹娜的抑郁症消失了。

人际关系问题是抑郁的一个起因，尤其多发于青少年。儿童与父母关系紧张，和儿童与同龄人关系紧张一样常见。抑郁儿童和青少年经常无法或不愿意谈论自己的悲伤。他们似乎无法准确地描述自己的感受，相反常常表现出郁郁寡欢、容易被激怒和不耐烦、偏执和愤怒——尤其是对他们的父母。这反过来使他们的父母很难为他们提供情绪支持和辅导，亲子之间的关系越来越恶化，最后通常以不断的争吵和疏远告终。

从青少年抑郁的起因可以清楚地看到他们在情绪竞争力的两个领域存在缺陷：一是人际关系技巧，二是以催化抑郁的方式理解挫折。某些抑郁倾向几乎可以肯定源于先天的基因，而另一些倾向可能是由于可逆的悲观思维习惯，这种思维习惯使儿童倾向于以抑郁的方式回应生活中的小挫败，比如成绩不好、与父母吵架、受到排挤等。有证据表明，不管出于什么原因，抑郁的倾向在青少年当中越来越普遍。

现代性的代价：抑郁增多

正如20世纪是一个焦虑的时代，21世纪将是一个忧伤的时代。世界各地的数据表明抑郁已经成为一种现代流行病，随着世界范围内的现代化而扩散蔓延。20世纪以来，世界范围内每一个后继世代一生中遭受重度抑郁的风险都高于他们的父辈。重度抑郁不仅表现为忧郁，还表现为像全身麻痹一样的无精打采、垂头丧气和自我怜悯，以及无法逃避的绝望感。[23] 个体出现这些症状的年龄也越来越小。一度不被了解（至少未被辨认出来）的童年期抑郁，已经成为现代社会的特征。

尽管抑郁的可能性随着年龄的增长而增加，但最显著的变化出现在青少年群体。在很多国家，1955年以后出生的人，一生中患重度抑郁的可能性是祖父辈的三倍甚至更高。在1905年之前出生的美国人，一生中患重度抑郁的比例只有1%；1955年以后出生的美国人，24岁的时候大约有6%的人患有抑郁症。1945—1954年出生的人，在34岁之前患上重度抑郁的概率是出生于1905—1914年的人的10倍。[24] 对于每一代人，第一次出现抑郁症状的平均年龄有越来越小的趋势。

一项调查对象超过3900人的全球研究发现，相同的趋势也出现在波多黎各、加拿大、意大利、德国、法国、中国台湾、黎巴嫩以及新西兰等国家和地区。抑郁症增多的趋势在内战期间达到了顶峰。在德国，

1914年之前出生的人，在35岁之前出现抑郁的比例是4%；而在1944年之前10年内出生的人，他们在35岁之前出现抑郁的比例是14%。从全球范围看，生活在政治动荡时期的世代有着较高的抑郁症比例，当然抑郁症整体上扬的趋势不会为任何政治事件所改变。

儿童首次出现抑郁症状的低龄化似乎也是一种全球现象。我向专家探求其中的原因，他们提出了几种不同的理论。

全美心理健康研究所所长弗雷德里克·古德温（Frederick Goodwin）认为："核心家庭 [70] 受到了可怕的侵蚀——离婚率翻番，父母与孩子相处时间减少，流动性增加等。你不再熟悉大家庭中的其他成员。失去了自我认同的基础，就更容易患上抑郁。"

匹兹堡大学医学院精神病学家戴维·库普弗（David Kupfer）指出了另一种倾向："随着第二次世界大战后的工业化，从某种意义上说，每个人都失去了家园。有越来越多的家庭，父母在孩子成长期对他们的需求漠不关心。这虽然不是引发抑郁的直接原因，但它使人们更加脆弱。早期的情绪刺激会影响个体神经细胞的发育，几十年后很可能在你承受重大压力的时候引发抑郁。"

宾夕法尼亚大学心理学家马丁·塞利格曼表示："在最近30年或40年间，个人主义抬头，宗教信仰力量没落，同时来自社区和大家庭的支持也日趋减少。帮助个体对抗挫折和失败的精神支持消失了。如果你认为无法摆脱失败，夸大失败的破坏程度，就会很容易把暂时的挫败当成持续绝望的源头。不过假如你把视野放宽，比如信仰上帝和来生，在你丢掉一份工作时，你会认为这只是暂时的挫折。"

不管起因是什么，青少年抑郁都是一个严重的问题。在美国，对于儿童和青少年在特定年龄段患有抑郁的人数，各项研究数据的出入很大，但对青少年抑郁易感性的结论是一致的。一些流行病学的研究通过严格的标准（即权威机构对抑郁症状的诊断）发现10—13岁的儿童在一年内发生重度抑郁的比例高达8%—9%。有数据表明，在青春期，女孩患有重度抑郁的比例接近翻番，在14—16岁，有16%的女孩患过抑郁，而男孩的数据则保持不变。 [25]

青少年的抑郁过程

一项研究表明，儿童即使发生轻度抑郁，也会为将来更严重的抑郁埋下隐患。 [26] 这向我们敲响了警钟，儿童抑郁不仅要进行治疗，还要进行预防。该项研究挑战了原有的假定，即随着儿童的成长，童年期抑郁不会产生长期影响。当然，每个孩子都会时不时感到伤心，童年

期、青春期与成年期一样，总是会遇到偶尔的失望、或大或小的损失，因此会感到悲伤。这些时候我们不需要预防，只有在孩子的悲伤情绪陷入恶性循环，变得绝望、易怒和退缩，即严重忧郁的时候，我们才需要介入。

根据匹兹堡西方精神病研究所和临床诊所的心理学家玛丽亚·科瓦克斯（Maria Kovacs）收集的数据，在抑郁症严重到需要接受治疗的儿童当中，有3/4后来再次复发重度抑郁。[27] 科瓦克斯对被诊断为抑郁症的儿童进行了研究，当时这些儿童只有8岁，其后每隔数年进行重新评估，直到他们24岁。

患有重度抑郁的儿童，其症状持续的平均时间大约为11个月，不过有1/6的儿童持续时间达18个月之久。一些儿童发生轻度抑郁的年龄可早至5岁，虽然情况不是很严重，但持续的时间很长——平均大约为4年。科瓦克斯还发现，轻度抑郁的儿童更容易发展成重度抑郁，即所谓的双重抑郁。随着时间的推移，患有双重抑郁的人非常容易复发。曾经有过抑郁的儿童进入青春期和成年期初期之后，平均每三年就会发作一次抑郁症或躁郁障碍。

儿童付出的代价远远不止抑郁症本身的痛苦。科瓦克斯告诉我："孩子通过与同龄人相处学会社交技能。比如，如果你想得到某样东西却无法得到，你应该怎么办。通过观察其他孩子如何处理这种情景，然后自己尝试。但是抑郁儿童在学校里往往是被忽视的人群，其他孩子很少和他们玩儿。"[28]

这些孩子因为忧郁或悲伤而不愿意主动进行社会交往，或者在别的孩子接近他们的时候把目光移开——这是一个断然拒绝的社交信号，结果是抑郁孩子最后在游戏场被大家排挤或忽视。他们人际交往的经验一片空白，无法从自由玩耍中获得经验，导致他们的社交和情绪技能发展缓慢，他们在抑郁症消除之后还有很多东西需要弥补。[29] 在抑郁儿童和非抑郁儿童之间进行比较，我们会发现前者社交能力较差，朋友较少，作为玩伴不受欢迎，而且和其他孩子之间存在较多的人际关系问题。

抑郁儿童付出的代价还包括学习成绩差，抑郁症损害了他们的记忆力和注意力，他们很难在课堂上集中注意力，记住老师教的东西。对什么都没有兴趣的孩子，很难专心致志掌握难度很大的功课，更别提体验学习的"涌流"状态了。因此，在科瓦克斯的研究中，抑郁持续时间越长的孩子，他们的分数下降得越严重，成就测验成绩越差，所以他们更有可能在学校畏缩不前。实际上，儿童抑郁的时间与平均学分绩点有着直接联系，抑郁症发作时间越长，成绩下降就越严重。当然，

孩子们在学习上苦苦挣扎，还会使抑郁症雪上加霜。用科瓦克斯的话来说："假如你已经抑郁，你的学习成绩日渐下滑，最后你会选择独自待在家里，不和其他孩子玩耍。"

思想的抑郁基因

和成年人一样，悲观地看待生活中的挫折，是抑郁儿童无助感和绝望感的来源。对于抑郁者的思维方式，我们早已有所了解。不过直到最近我们才知道，有忧郁倾向的儿童在出现抑郁之前就有了悲观的念头。这一发现表明，我们要抓住最佳时机，在儿童抑郁之前就提前为他们打预防抑郁的"疫苗"。

在儿童对于他们控制自身生活能力——比如改善生活的能力——的看法的研究中，研究人员要求儿童给自己打分，比如"在家里遇到问题，我帮助解决问题的能力比大多数孩子要强"、"我努力学习就会取得好成绩"等。认为这些正面描述没有一条适用于自己的儿童往往觉得自己对改变局面无能为力，这种无助感在最抑郁的儿童当中表现得最强烈。[30]

一项很有说服力的研究考察了五年级和六年级学生接到成绩单后几天之内的情况。众所周知，成绩单是我们童年期兴高采烈或者绝望失意的一个主导因素。研究人员对成绩比预期差的学生如何自我评价进行了分析，结果发现把低分看作个人无能（"我很笨"）的学生，较之用可变因素解释低分（"如果我再努力一些，我的成绩会更好"）的学生，前者的抑郁程度更加严重。[31]

研究人员在三年级、四年级和五年级学生当中把那些受到同学排挤的学生挑选出来，追踪观察他们在新学年加入新班级后是否继续受到排挤。研究发现，这些学生如何解释他们受到排挤的原因，似乎是他们是否变得抑郁的关键。认为自己受到排挤是由于个人原因的学生，抑郁程度会更加严重。而认为自己可以做出积极改变的乐观者，即使继续受到排挤也不会感到特别抑郁。[32] 众所周知，升入七年级是一个压力很大的转折时期，一项相关的研究表明，在学校激烈的竞争和家庭出现意外的压力之下，心态悲观的学生很容易陷入抑郁。[33]

一项对三年级学生为期5年的跟踪研究，为悲观心态容易导致儿童患上抑郁提供了最直接的证据。[34] 对于更小的孩子，他们是否会抑郁最强烈的预测信号是悲观的心态及重大打击的双重影响，比如父母离婚，或者家庭成员去世，孩子感到难过不安，而且父母无法为孩子提供足够的照料和安慰。在读小学时，面对生活中出现的好事或坏事，孩子在想法上出现了重大转变，越来越倾向于将其归结于自身特质，

比如“我取得好成绩是因为我聪明”，“我没有朋友是因为我很没意思”。这种想法的转变发生在三年级到五年级之间。在这种情况下，心态悲观的学生习惯把生活中的挫折归咎于自身的缺陷，他们开始陷入抑郁。更糟糕的是，抑郁体验本身很可能会强化他们的悲观想法，因此即使在抑郁消失之后，孩子也会留下情绪伤疤，抑郁导致的悲观想法挥之不去：比如学习成绩差，不受欢迎，而且无法逃避消沉的情绪。这些想法如果固定下来，将来很容易导致孩子抑郁症再次发作。

拦截抑郁

值得庆幸的是，种种迹象表明教导儿童用积极的心态看待困难可以降低他们发生抑郁的风险。[71] 一项关于俄勒冈某高中的研究发现，大约1/4的学生患有心理学家所谓的“低度抑郁”，即还没有严重到超出一般不愉快的水平。[35] 有些学生可能处于抑郁症发生之前的几个星期或几个月。

在一个课外的特殊辅导班里，75名轻度抑郁的学生学会了质疑抑郁的思维模式，更善于交朋友，与父母相处更加友好，并且参与更多他们感兴趣的社交活动。在这个为期8周的项目结束时，55%的学生从轻度抑郁当中复原，而在没有参与项目的学生当中，只有1/4同等程度抑郁的人开始摆脱抑郁。一年之后，对照组有1/4的学生发展成重度抑郁，而参与了抑郁预防项目的学生，这一比例只有14%。尽管这个项目只有短短8堂课，但已经使患上重度抑郁的风险降低了一半。[36]

另外，类似的项目还有每周一次、为期12周的特殊课程，针对与父母不和并显示出某些抑郁迹象的10—13岁儿童。通过这种学校之外的特殊课程，孩子们学到一些基本的情绪技能，包括处理争端、三思而后行，也许最重要的是对伴随抑郁的悲观想法提出质疑——比如，在考试成绩不理想时，决心更努力学习，而不是想着“我就是不够聪明”。

该项目的设计者之一、心理学家马丁·塞利格曼指出：“孩子们从这个课程中学到，对于焦虑、悲伤和愤怒这些情绪，你不能放任自流，不加控制，而且你可以通过改变想法来改变自己的感受。”由于对抑郁想法提出质疑可以克服不断累积的消沉情绪，塞利格曼又表示：“这是一种立竿见影的强化剂，最终可以形成习惯。”

这些特殊课程同样降低了抑郁症一半的风险，而且这还是两年之后的效果。课程结束一年之后，只有8%的学生在抑郁测试中处于“中度至重度”水平，而对照组的儿童这一比例为29%。课程结束两年之后，大约有20%参与课程的儿童显示出非常轻微的抑郁症状，而对照组的这一数字为44%。

在青春期之初学习这些情绪技能尤其有用。塞利格曼指出："这些孩子能够更好地处理青少年常见的被排挤的痛苦。他们在抑郁症容易诱发的关键时期，即青春期之初学会这些技能。课程的效果很持久，而且随着时间的推移逐渐增强，表明孩子们能把所学的东西应用于日常生活。"

其他研究童年期抑郁现象的专家也对这些创新项目表示了赞许。科瓦克斯表示："如果你希望对抑郁症这样的精神疾病施加真正的作用，你首先必须在孩子们得病之前就采取行动，真正的解决办法是提前注射心理疫苗。"

饮食障碍

20世纪60年代末，我在临床心理学系读研究生的时候，认识两个有饮食障碍的女性，不过我是在很多年之后才意识到这一点。其中一个是哈佛大学数学系的高才生，她是我读本科时认识的朋友；另一个是麻省理工学院的职工。那位数学家虽然瘦得皮包骨头，但她就是不想吃饭，她说食物让她反胃。另一位麻省理工学院的图书管理员，身材肥胖，对冰激凌、沙拉、胡萝卜蛋糕以及其他甜品毫无节制。她曾悄悄告诉我，她会偷偷跑到洗手间，设法把吃的东西吐出来。现在看来，数学家应该被诊断为神经性厌食症，而图书管理员则是贪食症。

当时还没有这些描述饮食障碍的名称。临床医生刚刚开始提出这个问题，研究饮食障碍问题的先锋人物希尔德·布鲁克（Hilda Bruch）在1969年发表了关于饮食障碍的研讨会论文。[37] 布鲁克对女性挨饿致死的现象感到很困惑，她提出其中一个根本原因在于无法正确描述和回应身体的需要，也就是饥饿感。从此以后，关于饮食障碍的临床文献像雨后春笋般涌现，其中大多数旨在研究饮食障碍的起因，比如越来越多年轻的女孩被迫向无法达到的瘦身美容标准看齐，或者控制欲强的母亲有意让她们的女儿陷入内疚和羞愧的境地。

大多数论文的假设都存在一个巨大的漏洞：它们都是根据治疗期间对病人的观察外推得出的。从科学的角度看，更合理的研究应该是对大规模人群进行跨度为几年的研究，观察其中那些后来患上饮食障碍的人。这种研究可以进行清楚的对照，比如发现控制欲强的父母是否容易导致女儿患上饮食障碍。除此之外，还可以分清导致饮食障碍的诸多条件，从中辨别出这到底是饮食障碍的起因，还是没有饮食障碍的人和接受治疗的人身上都会出现的普遍情况。

按照这种方法，有研究人员对明尼阿波利斯高中超过900名七年级到十年级的女生进行了调查，发现情绪缺陷，尤其是无法辨别各种不同

的困扰情绪并加以控制，是导致饮食障碍的关键因素。[38] 在位于郊区的贵族学校明尼阿波利斯高中，即使到了十年级，也还有61名女生患有严重的厌食症或贪食症。症状越严重，这些女生就越容易消极地面对挫折、困扰和轻度干扰，同时她们也越难以确切地意识到自身的情绪。这两种情绪倾向，再加上对自己的身体极度不满意，就会诱发厌食症或贪食症。研究发现，控制欲过强的父母不是饮食障碍的主导因素。（布鲁克提醒，基于后见之明的理论不可能准确，比如，父母对于女儿的饮食障碍很容易施加有力的控制，不顾一切地帮助女儿。）同样，一度流行的解释，比如性恐惧、青春期开始以及低自尊，都被认为是不相关的因素。

不过，这项研究揭示了年轻女孩成长于以不自然的瘦为美的社会，与她们发生饮食障碍有着松散的联系。早在进入青春期之前，女孩就自觉意识到了她们的体重问题。比如，只有6岁的小女孩，如果妈妈叫她去游泳，说她穿着泳衣显胖，小女孩就会大哭起来。这个故事是小女孩的儿科医生告诉我的，医生表示实际上小女孩的体重是正常的。[39] 不过，明尼阿波利斯高中的研究显示认为胖就代表不时尚的狂热看法，本身就足以解释一些女孩出现饮食障碍的原因。

有些肥胖的人无法区分害怕、愤怒和饥饿感，他们把这些感受一概看成饥饿的信号，因此他们一旦出现情绪不安就会饮食过量。[40] 饮食障碍的女孩似乎也是这样。从事该项研究的明尼苏达大学心理学家歌利亚·里昂（Gloria Leon）认为，这些女孩“无法意识到自身的感受和身体的信号，这是最有影响的单一预测变量，她们会在两年之内发展成饮食障碍。大部分儿童学会区分不同的感觉，辨别自己是感到厌烦、愤怒、抑郁还是饥饿——这是情绪学习的基础部分，但这些女孩无法区分自己最基础的情绪。她们和男朋友之间出现问题，却不确定自己是愤怒、焦虑还是抑郁——她们只是体验到弥漫的情感风暴，却不知道该如何有效处理。她们通过进食使自己感到好受，这会成为根深蒂固的情绪习惯”。

这种舒缓情绪的习惯与女孩保持苗条的压力相互作用，为发展成饮食障碍铺平了道路。里昂认为：“她在一开始毫无节制地进食，但为了保持苗条她会把东西吐出来或者吃泻药，或者通过剧烈运动减肥。另一种对付情绪困扰的途径是什么都不吃，通过这种方式，你会觉得至少你可以控制这些强烈的感受。”

薄弱的内在意识以及低下的社交技能共同作用，使得这些女孩在因朋友或父母问题而难过时，无法妥善处理人际关系或缓解困扰情绪。她们的不安引发了饮食障碍，不管是贪食症还是厌食症，或者是单纯的饮食没有节制。里昂认为，对这些女孩的有效治疗必须包括向其提供

她们自身所缺失的情绪技能，进行补救性辅导。里昂告诉我：“临床医生发现，如果能够弥补这些缺陷，治疗的效果会更好。这些女孩需要学习识别自身情绪和舒缓情绪，以及更好地处理人际关系，而不是依赖病态的饮食习惯。”

唯有孤独：退学者

这是发生在小学的一幕：四年级学生本几乎没有什么朋友，他刚刚听他的一个死党杰森说，中午这段时间他们不能一起玩儿，因为杰森想和另一个男生乍得玩儿。受到打击的本埋头大哭起来。停止哭泣之后，他走到杰森和乍得共进午餐的桌子旁。

“我恨你！”本对杰森嚷道。

“为什么？”杰森问。

“因为你撒谎，”本控诉道，“你说过这个星期你会和我一起玩，你说话不算数。”

本大步回到自己的座位上，无声地哭着。杰森和乍得过去找他，想跟他说话，但本用手捂住耳朵，不理他们，最后本跑出餐厅，躲在学校的大垃圾桶背后。有一群女生看到这种情形，试图做和事佬，她们找到本，告诉他杰森愿意和他一起玩儿。但是本根本听不进去，只想一个人待着。他独自舔着自己的伤口，哭得很伤心，不希望别人打扰。[41]

大多数人在童年期或青春期都或多或少经历过被遗弃或者没有朋友的感受。不过本的反应最关键的一点是他没有回应杰森试图修复友情的努力，延长了本来可以结束的不快处境。无法抓住关键信号是这类不受欢迎孩子的典型特征。我们在第八章了解到，遭到排挤的儿童通常理解情绪和社交信号的能力很差，即使他们能理解，但由于经验有限，他们也不知如何回应。

遭到社会排挤的儿童退学的风险特别大。受到同龄人排挤的儿童，较之拥有朋友的儿童，前者的退学率是后者的2—8倍。比如，有研究发现大约25%在小学不受欢迎的儿童在高中毕业之前就退学了，而一般儿童的退学率是8%。[42] 这并不奇怪，想象一下每个星期都要在没人喜欢你的地方待上30个小时是什么滋味。

两种情绪倾向导致儿童受到社会排挤。第一种我们已经有所了解，即把别人的无心之失看成敌意，大光其火。另一种是胆小、焦虑、害怕社交。除了气质方面的原因，还有一个原因是他们的“偏差”，他们的

笨拙常常使人感到不舒服。

这些儿童“偏差”的一种方式体现为他们所发送的情绪信号。几乎没有朋友的小学生，与受欢迎的同学相比，在研究人员要求他们把厌恶或愤怒等情绪与展示一系列情绪的人脸进行配对的时候，前者的出错率要高于后者。幼儿园的小朋友在被研究人员问到怎样交朋友或者避免争斗时，那些不受欢迎的孩子给出的答案往往适得其反（比如两个孩子都想要同一个玩具怎么办？“打他。”），或者语焉不详地向成年人求助。研究人员要求青少年扮演悲伤、愤怒或调皮的角色，结果越是不受欢迎的人，表演就越糟糕。难怪这些孩子感到无助，无法顺利交到朋友，缺乏社交竞争力。他们没有学会用新方法交朋友，而是不断重复过去失败的老路，或者表现得更笨拙。[43]

说到喜欢或不喜欢的这种偶然现象，这些儿童没有达到关键的情绪标准：别人认为他们没有意思，而且他们不知道怎么让别人感觉自在。研究人员观察了不受欢迎的儿童在玩耍时的状态，发现他们比其他人更有可能作弊、生气，输了就不玩，或者赢了就炫耀、自吹自擂。当然，大多数孩子都想赢——不过无论是赢还是输，大多数孩子都能克制自己的情绪反应，不至于破坏与玩伴的关系。

但对于“社交失聪”的儿童，他们在理解及回应情绪上一直存在问题，因此最后会成为被社会孤立的人，当然这不适用于暂时感到被排挤的儿童。对于一直被排挤和遗弃的儿童，他们在整个求学期间永远也摆脱不了被放逐的可怕命运。在进入成年期以后，他们很有可能成为社会边缘人。儿童正是通过亲密的友情，在打打闹闹中锻炼社交和情绪技能，日后他们会把这种技能用于发展人际关系。而受排挤的儿童被剥夺了这种学习机会，无法避免出现缺失。

因此，受排挤的人表示有很多焦虑和担忧，同时感到抑郁和孤独。实际上，孩子在三年级时受欢迎的程度，较之其他指标，比如老师和照料者的评价、学校表现以及智商，甚至心理测试的分数，可以更准确地预测孩子18岁时的心理健康状况。[44] 我们知道，没有朋友、长期孤单的人，日后患病和早死的可能性比普通人大得多。

精神分析学家哈里·斯达克·沙利文（Harry Stack Sullivan）指出，我们从同性的第一段亲密友谊中学会如何处理亲密关系，比如解决分歧和分享最深厚的感情。但是受到排挤的儿童在小学这一关键时期，拥有好朋友的机会只有同龄人的一半，因此他们失去了情绪发展最重要的机会之一。[45] 即使很多人都不愿意和你交朋友，拥有一个朋友也可以排解孤独（即使这段友谊不那么坚固也不要紧）。

友谊的辅导

尽管受排挤儿童有很多笨拙的地方，但他们还是有希望改变的。伊利诺伊大学心理学家史蒂芬·阿瑟（Steven Asher）为不受欢迎儿童设计了一系列“友谊辅导”的课程，取得了一些成效。[46] 阿瑟从三年级和四年级学生当中挑选出最不受欢迎的人，给他们辅导了6堂课，教他们如何通过“友善、有趣和有礼”的方式，“使游戏更有趣”。为了好听起见，研究者告诉孩子们他们所扮演的是教练的咨询师，教练想学习怎么使游戏变得更有趣。

阿瑟把受欢迎孩子的行为方式教给他们。比如，研究者鼓励他们在不同意游戏规则的时候提出替代建议，进行折中处理（而不是争斗）；玩耍的时候记得跟其他孩子说话和问问题；留意观察其他孩子怎么做；别人表现好要赞美；保持微笑，提供帮助、建议和鼓励。孩子们在和同学玩“挑棍子”游戏时运用这些基本的社交礼仪，并且在事后得到点评和辅导。这种传授相处之道的课程产生了非常显著的效果：本来最不受同学欢迎的儿童，在参加辅导一年之后，受欢迎程度在班级中一直处于中等水平。他们没有成为社交明星，但也没有受到社会排挤。

埃默里大学心理学家史蒂芬·诺维奇主持的项目也收到了相似的效果。[47] 他训练受到排挤的人正确理解和回应他人感受的能力。比如，研究者让孩子练习表达高兴和悲伤等感受，并把他们拍摄下来，以此提高他们的情绪表达能力。然后让这些孩子把学到的新技巧用于结交别的朋友。

这些项目据称在提高被排挤儿童的受欢迎程度方面有50%—60%的成功率。相对于高年级学生，这些项目（至少当前设计的）似乎对三年级和四年级学生的效果最好，对不擅长社交儿童的帮助要远远大于好斗的儿童。这其实是一种微调的过程，可喜的是大多数受排挤儿童经过基本的情绪辅导后，可以重新与人进行交往。

酗酒和吸毒：上瘾的自我疗法

本地学校的学生把滥饮啤酒、喝到不省人事的状态称为“喝到发黑”。其中一个方法是：用浇花塑料管的漏斗接口，一瓶啤酒可以在大约10秒之内灌进你的胃。这并不是什么特立独行的做法。有调查发现，2/5的男大学生会一次性喝7瓶或以上的啤酒，而只有11%的人自称为“酒鬼”。当然，另一种说法是“酗酒者”。[48] 大约有50%的男大学生和将近40%的女大学生在一个月里至少酗酒两次。[49]

美国年轻人吸食大量毒品的现象在20世纪80年代总体趋于下降趋势，而过度饮酒的人却在稳步增长，而且年纪越来越小。1993年的一项调查发现，35%的女大学生表示她们曾喝醉过，而1977年这一数据只有10%；总体来说，有1/3的学生喝醉过。酗酒还会带来其他危险：大学校园中发生的强奸案90%与喝酒有关，不是施暴者就是受害者在当时喝了酒。[50] 对15—24岁的年轻人，喝酒导致的事故是他们的头号死因。[51]

尝试吸毒或喝酒似乎是青少年的一种成人礼，但对于某些人来说，第一次尝试也许会留下持久的影响。大多数滥用酒精和毒品者在十几岁的时候就开始上瘾了，但在十几岁时尝试吸毒或喝酒的人最后成为瘾君子或酒鬼的是少数。高中毕业之后，有90%的人尝试过喝酒，但只有14%的人最后成为酒鬼；几百万美国人曾经吸食过可卡因，但只有不到5%的人成瘾。[52] 为什么会有这种差异？

当然，如果你住在高犯罪率的地区，毒品交易在街头随处可见，毒贩子是当地最有名的致富楷模，那么你滥用毒品的风险就非常大。有的是因为本身是小毒贩，最后吸毒成瘾，有的是因为容易获得毒品，或者同龄人以吸毒为荣——这个因素在任何地方都会提高吸毒的可能性，即使是（尤其是）最富裕的社区。但疑问仍然存在，身处充满诱惑和压力的环境，与尝试性吸毒的人相比，哪一种人将来最有可能发展成长期吸毒者呢？

当前有一种科学理论认为，越来越依赖酒精或毒品的成瘾者实际上是把酒精和毒品当成某种药物，用于缓解焦虑、愤怒或者抑郁。他们在最初尝试的时候，偶然发现这些东西会产生某种化学作用，使困扰他们的焦虑或忧伤情绪平静下来。在一项对几百名七年级和八年级学生进行的为期两年的跟踪研究中，表示情绪困扰水平较高的学生，后来滥用酒精或毒品的可能性最大。[53] 这也许可以解释很多年轻人尝试吸毒和喝酒，却没有成瘾，而有些人却在一开始就产生了依赖：这些容易成瘾的人可能发现毒品或酒精能够即时缓解困扰他们多年的情绪。

匹兹堡西方精神病研究所和临床诊所的心理学家拉夫·塔特（Lalph Tarter）指出："有成瘾生理倾向的人，第一次喝酒或吸毒会产生非常大的影响，其他人也许不会有这种体验。很多正在康复的戒毒者告诉我，'第一次吸毒的时候，我第一次觉得自己正常'。吸毒使他们的身体平静下来，至少短期内如此。"[54] 这正好是成瘾的险恶之处：短期的良好感受换来生命的逐步陨落。

某些情绪模式似乎会使人更有可能从某种特定的东西中找到情绪安

慰。比如，酒精成瘾有两种情绪诱因。一种是对于童年期神经高度紧张和焦虑的人，他们通常在十几岁的时候发现酒精可以缓解焦虑。这些人往往是酗酒者的孩子，而且男孩居多，他们的父母用酒精来缓解紧张情绪。这种模式的一个生物特征是氨基丁酸（GABA）分泌不足。氨基丁酸的作用是调节焦虑的神经递质，氨基丁酸过少会导致高度紧张。有研究发现，父亲是酒鬼的人，其氨基丁酸水平很低，高度焦虑，他们在喝酒之后，氨基丁酸水平升高，焦虑减少。[55] 这些酒鬼的儿子用喝酒来缓解紧张情绪，酒精给他们带来的轻松感觉是其他东西比不上的。这种人还容易滥用镇静剂，以此达到缓解焦虑的效果。

有人对酒鬼的儿子进行了神经心理学方面的研究，发现这些人在12岁的时候出现了应激时心率上升等焦虑和冲动的特征，并且发现他们前额叶功能失调，负责缓解焦虑或控制冲动的大脑区域没有像其他人那样发挥作用。[56] 同时由于前额叶还负责工作记忆，即储存各种不同行为的后果、用以决策的记忆，因此当他们发现酒精可以即时缓解焦虑时，前额叶的缺陷使他们容易忽视喝酒的长期弊端，最后成瘾。

渴望平静似乎是酗酒基因易感性的一个情绪特征。一项关于1300名酗酒者亲属的研究发现，在酗酒者的孩子中，长期高度焦虑的人本身成为酒鬼的可能性最大。研究者认为，酗酒对于这些人就如同“焦虑症的自我疗法”。[57]

酒精成瘾的第二种情绪诱因是高度的痛苦、冲动和厌烦。这种模式在婴儿期表现为情绪不宁、暴躁难缠，在小学表现为“多动症”，过度活跃，喜欢惹是生非，这种倾向使他们与社会边缘人交朋友，有时还会因此走上犯罪道路或者被诊断为“反社会人格障碍”。这种人（主要为男性）情绪容易激动，主要弱点是难以遏制冲动。他们常常感到厌烦，而他们对厌烦的通常反应是急于寻找冒险和刺激的东西。到了成年期，这种人发现酒精可以稳定情绪（可能与血清素和单胺氧化酶这两种神经递质缺少有关）。他们无法忍受无聊，所以随时想尝试任何东西，再加上他们本来就容易冲动，除了酒精之外，他们往往还会滥用毒品。[58]

抑郁让人买醉，但是在短暂的情绪缓解之后，酒精的新陈代谢效果常常会使人更加抑郁。人们用酒精缓解焦虑情绪的情况远远多于缓解抑郁情绪。毒品则可以缓解人们的抑郁情绪——至少暂时如此。长期忧郁的人更容易对可卡因上瘾，可卡因可以直接消除抑郁情绪。有研究发现，到医院治疗可卡因成瘾的病人超过一半在形成吸毒习惯之前就被诊断为严重抑郁，抑郁越严重，上瘾程度就越高。[59]

长期愤怒导致了另一种易感性。一项关于400名海洛因和其他阿片类成瘾的病人的研究发现，他们最显著的情绪模式是一直难以处理愤怒情绪，很容易暴怒。一些病人表示，吸食麻醉剂之后他们终于感到正常和放松了。[60]

尽管在很多情况下，滥用药品的倾向也许起源于大脑层面，个体的感受促使他们用酒精或毒品进行“自我治疗”，但匿名戒酒会和其他康复项目几十年来的经验证实，不依赖这些药物，个体也可以有效处理不良感受。如果我们掌握了处理这些感受的能力，比如缓解焦虑、消除抑郁、平息怒火等，我们就不需要借助毒品或酒精。成瘾者可以通过毒品和酒精滥用治疗项目学习基本的情绪技能，当然，如果我们在成瘾习惯形成之前就学会这些技能，那就更好了。

不再宣战：最后的常见预防途径

在过去10年间，我们开始对少女怀孕、退学、毒品以及最近的暴力现象“宣战”。这些举措的问题在于为时已晚，我们要与之斗争的问题在年轻人当中早已四处蔓延、根深蒂固。这种危机干预，等于派遣救护车进行救援，而不是在一开始的时候注射疫苗，预防疾病。我们不应该发动更多的“战争”，而应该尊重预防的逻辑，为我们的孩子提供应对生活的技能，让他们尽可能避免出现这些问题。[61]

我对情绪和社交缺陷的关注并不是对其他风险因素的否定，其他因素还应该包括成长于破碎、暴力或者混乱的家庭，或犯罪滋生、毒品泛滥的贫困社区等。贫穷本身会对儿童的情绪造成打击：与较为富裕的同龄人相比，贫困儿童在5岁时已经表现得更加害怕、焦虑和悲伤，并出现更多的经常发脾气、破坏东西等行为问题，这种趋势在他们十几岁的时候还会延续下去。贫困的压力还会影响家庭生活，父母的关怀往往表达得较少，母亲会更加抑郁（常常是单亲，而且失业），更依赖于严厉的惩罚手段，比如打骂和人身威胁。[62]

不过，情绪竞争力可以超越家庭和经济力量的影响——对于儿童或青少年适应与克服家庭和经济问题的困扰，情绪竞争力起着关键的作用。一项关于几百名出生在贫穷或暴力家庭，或父母患有严重精神疾病的儿童的长期研究发现，那些连最艰难的境况也能适应的儿童往往拥有关键的情绪技能，[63] 包括有魅力的社交技能、自信、面对失败和挫折乐观坚韧、从不安情绪中迅速恢复，而且生性随和。

但是，大多数处于困境的儿童并不具备这些优势。当然，有很多能力是天生的，完全取决于基因，不过我们在第十四章了解到，即使是气质类型也能得到改善。当然，我们可以从政治经济层面着手干预，改

变滋生这些问题的贫困环境和其他不良的社会土壤。除此之外，我们还可以大有作为，帮助儿童更好地克服这些问题。

以情绪紊乱为例，每两个美国人当中就有一个经历过情绪紊乱的痛苦。一项研究抽查了有样本代表性的8098个美国人，发现有48%的人至少出现过一次精神问题。[64] 14%情况最严重的人同时出现过三种或以上的精神问题。这批人的困扰最严重，60%可能同时出现的精神失常问题，以及90%最严重、破坏性最大的问题都出现在他们身上。这些人需要立即进行治疗，但如果有可能的话，最好的方法是及早预防这些问题。当然，不是所有的精神失常问题都可以预防，但有相当一部分是可以预防的。从事该项研究的密歇根大学社会学家罗纳德·科斯勒（Ronald Kessler）表示："我们要进行早期预防。举个例子，一个六年级的女学生有社交恐惧症，为了消除社交焦虑情绪，她从初中开始喝酒。到她将近30岁的时候，我们对她进行了研究，她还是感到害怕，既是酒鬼又是瘾君子，而且因为自己混乱不堪的生活郁郁寡欢。问题在于，我们在她小时候应该采取什么措施，以防止她滑向恶性循环？"

同样的道理也适用于退学、暴力以及当今青少年面临的大部分危险问题。预防吸毒、暴力等特定问题的教育项目在近10年层出不穷，甚至在教育领域创造了一个迷你产业。但很多项目，包括很多宣传最多、普及最广的项目，最终并没有取得什么效果。让教育者懊恼的是，有少数项目反而起到了适得其反的作用，使原本要控制的问题越演越烈，尤其是吸毒和青少年性行为。

了解信息还不够

儿童性侵犯的案例给了我们很好的启发。美国1993年大约报告了20万宗有关儿童性侵犯的重大案件，而且这一数字还在以每年10%的速度增加。尽管有关估计数字差异很大，但大多数专家一致认为有20%—30%的女童以及10%—15%的男童在17岁之前曾经遭受过某种形式的性侵犯（除了其他因素之外，这一比例取决于性侵犯的概念界定）。[65] 没有资料显示哪一种特定类型的儿童更容易遭到性侵犯，不过被侵犯儿童大多数感到没有安全感，无法自我抵抗，而且对自己所遭遇的事情麻木不仁。

很多正视儿童性侵犯风险的学校开始开设预防性侵犯的项目。大多数项目紧紧围绕着关于性侵犯的基本信息，比如教育学生了解"善意"和"恶意"抚摸的区别，对危险提高警惕，并且鼓励他们如果有不好的事情发生要告诉成年人。但是美国一项关于2000名儿童的调查发现，这种基础训练在帮助防止儿童受到校园"小霸王"或潜在变童者的

伤害方面，只是聊胜于无，有些情况下甚至比没有更糟糕。[66] 只接受过这种基础项目训练的儿童，与那些完全没有参与过项目的儿童相比，如果遭到性侵犯，前者向他人诉说的可能性只有后者的一半。

相反的是，如果儿童接受更加综合的辅导，包括相关的情绪和社交竞争力训练，他们将能够更好地保护自己免受伤害。比如他们会更懂得命令潜在施害者离开，大声喊叫或者还击，扬言要揭发他们，如果真的被施暴了，会告诉成年人。最后这一点——报告性侵犯，可以起到非常显著的预防作用，很多娈童者会侵犯几百名儿童。一项关于四十多岁的娈童者的研究发现，他们从十几岁开始平均每个月性侵犯一名儿童。一份关于一位公共汽车司机和一位高中电脑教师的报告披露，他们每年侵犯了300名儿童，然而没有一位受害者报告性侵犯，他们的兽行被曝光是因为被老师侵犯过的一名男孩开始性侵犯他的妹妹。[67]

受过综合项目训练的儿童报告性侵犯的可能性是参与最低限度项目的儿童的三倍。到底是什么因素在起作用？综合项目不是一次性课程，而是作为健康或性教育的一部分，多层面、多次数地开展，贯穿学生的整个校园生涯。除了学校教育之外，他们还要求学生的家长向学生传授有关知识（父母这样做能够最有效地防范孩子遭受性侵犯）。

除此之外，社交和情绪竞争力也可以起到一定的作用。儿童仅仅知道“善意”和“恶意”抚摸的区别还不够，他们需要足够的自我意识，早在抚摸开始之前，就感觉到情况不对劲或困扰。他们不仅需要自我意识，还必须有足够的自信和果断，相信自己的感觉，并对困扰情绪做出反应，即使面对成年人“没有问题”的保证也是如此。同时儿童还需要了解相应的知识，以防止危险发生，比如逃跑或者扬言要揭发对方。因此，成效较好的项目教导儿童勇于行动，敢于维护自己的权利，而不是被动接受，清楚人际关系的界限，并有能力防卫。

将性侵犯的基础信息与必要的情绪和社交技能训练相结合的项目最为有效。这些项目教育儿童更加积极地寻找方法解决人际关系冲突，更有自信，发生问题时不会自我责怪，并相信可以向老师和父母寻求支持。如果发生了不好的事情，他们更愿意告诉成年人。

积极的要素

根据对现实效果的评估，我们更加清楚地认识到效果最好的预防项目必须具备什么样的要素。一项由W.T.格兰特基金会赞助、为期5年的项目对此进行了研究，从中提炼出预防项目取得成功的关键的积极要素。[68] 不管预防项目针对的是哪一种具体问题，都必须包括研究团

队所总结出的关键技能，可参见情绪智力的要素（附录4有完整的内容）。[69]

情绪技能包括：自我意识；识别、表达以及管理感受；冲动控制和延迟满足；处理压力和焦虑。控制冲动的一个关键能力是了解感受和行动的区别，并学会更好地进行情绪决策，首先要控制行动的冲动，然后在行动之前识别其他替代行动及其后果。很多情绪竞争力属于人际关系方面：理解社会和情绪线索，聆听，消除负面影响，从他人的角度看待问题，并理解在特定情景下什么才是恰当的行为。

这些是情绪和社交技能的核心，同时能够对本章所讨论的大部分社会问题起到部分矫正作用。情绪技能所能预防的问题几乎无所不包，情绪和社交竞争力可以对少女意外怀孕或青少年自杀等问题起到相似的作用。

当然，引发这些社会问题的原因很复杂，生物基因、家庭关系、贫困以及街头文化等因素相互交织在一起，产生的影响也不尽相同。没有哪一种预防方法（包括以情绪为目标的方法）能够彻底解决全部问题。不过我们已经知道情绪缺陷会给儿童带来很大的危害，我们必须关注情绪治疗，但不能把其他方法排除在外，而是要结合起来。下一个问题是：情绪教育到底是什么样的？

[1] Emotional literacy: I wrote about such courses in *The New York Times* ;(March3,1992).

[2] The statistics on teen crime rates are from the Uniform Crime Reports, *Crime in the U.S.* , 1991,published by the Department of Justice.

[3] Violent crimes in teenagers: In 1990 the juvenile arrest rate for violent crimes climbed to 430 per 100,000, a 27 percent jump over the 1980 rate. Teen arrest rates for forcible rape rose from 10.9 per 100,000 in 1965 to 21.9 per 100,000 in 1990. Teen murder rates more than quadrupled from 1965 to 1990, from 2.8 per 100,000 to 12.1; by 1990 three of four teenage murders were with guns, a 79

percent increase over the decade. Aggravated assault by teenagers jumped by 64 percent from 1980 to 1990. See, e.g., Ruby Takanashi, “The Opportunities of Adolescence,”American Psychologist (Feb. 1993).

[4] In 1950 the suicide rate for those 15 to 24 was 4.5 per 100,000. By 1989 it was three times higher, 13.3. Suicide rates for children 10 to 14 almost tripled between 1968 and 1985. Figures on suicide, homicide victims, and pregnancies are from *Health, 1991, U.S* . Department of Health and Human Services, and Children’s Safety Network, *A Data Book of Child and Adolescent Injury* (Washington, DC: National Center for Education in Maternal and Child Health,1991).

[5] Over the three decades since 1960, rates of gonorrhea jumped to a level four times higher among children 10 to 14, and three times higher among those 15 to 19. By 1990, 20 percent of AIDS patients were in their twenties, many having become infected during their teen years. Pressure to have sex early is getting stronger. A survey in the 1990s found that more than a third of younger women say that pressure from peers made them decide to have sex the first time;a generation earlier just 13 percent of women said so. See Ruby Takanashi, “The Opportunities of Adolescence,” and Children’s Safety Network, *A Data Book of Child and Adolescent Injury* .

[6] Heroin and cocaine use for whites rose from 18 per 100,000 in 1970 to a rate of 68 in 1990—about three times higher. But over the same two decades among blacks, the rise was from a 1970 rate of 53 per 100,000 to a staggering 766 in 1990—close to 13 times the rate 20 years before. Drug use rates are from *Crime in the U.S., 1991,U.S* . Department of Justice.

[7] As many as one in five children have psychological difficulties that impai their lives in some way, according to surveys done in the United States, New Zealand, Canada, and Puerto Rico. Anxiety is the most common problem in children under 11, afflicting 10 percent with phobias severe enough to interfere with normal life, another 5 percent with generalized anxiety and constant worry,and another 4 percent with intense anxiety about being separated from their parents. Binge drinking climbs during the teenage years among boys to a rate of about 20 percent by age 20. I reported much of this data on emotional disorders in children in *The New York Times* (Jan. 10, 1989).

[8] The national study of children's emotional problems, and comparison with other countries: Thomas Achenbach and Catherine Howell, "Are America's Children's Problems Getting Worse? A 13-Year Comparison,“ *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* (Nov. 1989).

[9] The comparison across nations was by Urie Bronfenbrenner, in Michael Lamb and Kathleen Sternberg, *Child Care in Context: Cross-Cultural Perspectives* (Englewood, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992).

[10] Urie Bronfenbrenner was speaking at a symposium at Cornell University(Sept. 24, 1993).

[11] Longitudinal studies of aggressive and delinquent children: see, for example, Alexander Thomas et al., "Longitudinal Study of Negative Emotional States and Adjustments from Early Childhood Through Adolescence," *Child Development* ,vol. 59 (Sept. 1988).

[12] The bully experiment: John Lochman, "Social-Cognitive Processes of Severely Violent, Moderately Aggressive, and

Nonaggressive Boys," *Journal of Clinical and Consulting Psychology* ,199, 4.

[13] The aggressive boys research: Kenneth A. Dodge, "Emotion and Social Information Processing," in J. Garber and K. Dodge, *The Development of Emotion Regulation and Dysregulation* (New York: Cambridge University Press, 1991).

[14] Dislike for bullies within hours: J. D. Coie and J. B. Kupersmidt, "A Behavioral Analysis of Emerging Social Status in Boys' Groups," *Child Development* 54 (1983).

[15] Up to half of unruly children: See, for example, Dan Offord et al., "Outcome,Prognosis, and Risk in a Longitudinal Follow-up Study," *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* 31 0992).

[16] Aggressive children and crime: Richard Tremblay et al., "Predicting Early Onset of Male Antisocial Behavior from Preschool Behavior," *Archives ofGeneral Psychiatry* (Sept. 1994).

[17] What happens in a child's family before the child reaches school is, of course, crucial in creating a predisposition to aggression. One study, for example,showed that children whose mothers rejected them at age 1, and whose birth was more complicated, were four times as likely as others to commit a violent crime by age 18. Adriane Raines et al., "Birth Complications Combined with Early Maternal Rejection at Age One Predispose to Violent Crime at Age 18 Years,"A *rchives of General Psychiatry* (Dec. 1994).

[18] While low verbal IQ has appeared to predict delinquency (one study found an eight-point difference in these scores between delinquents and nondelinquents),there is evidence that impulsivity is more directly and powerfully at cause for both the low IQ scores and delinquency. As for the low scores, impulsive children don't pay attention well enough to learn the language and reasoning skills on which verbal IQ scores are based, and so impulsivity lowers those scores. In the Pittsburgh Youth Study, a well-designed longitudinal project where both IQ and impulsivity were assessed in ten-to twelve-year-olds, impulsivity was almost three times more powerful than verbal IQ in predicting delinquency. See the discussion in: Jack Block, "On the Relation Between IQ, Impulsivity, and Delinquency," *Journal of Abnormal Psychology* 104 (1995).

[19] "Bad" girls and pregnancy: Marion Underwood and Melinda Albert,"Fourth-Grade Peer Status as a Predictor of Adolescent Pregnancy," paper presented at the meeting of the Society for Research on Child Development,Kansas City, Missouri (Apr. 1989).

[20] The trajectory to delinquency: Gerald R. Patterson, "Orderly Changein a Stable World: The Antisocial Trait as Chimera," *Journal of Clinical and Consulting Psychology* 62 (1993).

[21] Mind-set of aggression: Ronald Slaby and Nancy Guerra, "Cognitive Mediators of Aggression in Adolescent Offenders," *Developmental Psychology* 24(1988).

[22] The case of Dana: from Laura Mufson et al., *Interpersonal Psychotherapy for Depressed Adolescents* (New York: Guilford Press, 1993).

[23] Rising rates of depression worldwide: Cross-National

Collaborative Group,“The Changing Rate of Major Depression: Cross-National Comparisons,” *Journal of the American Medical Association* (Dec. 2, 1992).

[24] Ten times greater chance of depression: Peter Lewinsohn et al., “Age-Cohort Changes in the Lifetime Occurrence of Depression and Other Mental Disorders,” *Journal of Abnormal Psychology* 102 0993).

[25] Epidemiology of depression: Patricia Cohen et al., New York Psychiatric Institute, 1988; Peter Lewinsohn et al., “Adolescent Psychopathology: I.Prevalence and Incidence of Depression in High School Students,“ *Journal of Abnormal Psychology* 102 0993). See also Mufson et al., *Interpersonal Psychotherapy* .For a review of lower estimates: E. Costello, “Developments in Child Psychiatric Epidemiology,” *Journal of the Academy of Child and Adolescent Psychiatry* 28 (1989).

[26] Patterns of depression in youth: Maria Kovacs and Leo Bastiaens, “The Psychotherapeutic Management of Major Depressive and Dysthymic Disorders in Childhood and Adolescence: Issues and Prospects,” in I. M. Goodyer, ed., *Mood Disorders in Childhood and Adolescence* (New York: Cambridge UniversityPress, 1994).

[27] Depression in children: Kovacs, op. cit.

[28] I interviewed Maria Kovacs in *The New York Times* (Jan. 11, 1994).

[29] Social and emotional lag in depressed children: Maria Kovacs and David Goldston, “Cognitive and Social Development of

Depressed Children and Adolescents," *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* (May 1991).

[30] Helplessness and depression: John Weiss et al., "Control-related Beliefs and Self-reported Depressive Symptoms in Late Childhood," *Journal of Abnormal Psychology* 102 (1993).

[31] Pessimism and depression in children: Judy Garber, Vanderbilt University.See, e.g., Ruth Hilsman and Judy Garber, "A Test of the Cognitive Diathesis Model of Depression in Children: Academic Stressors, Attributional Style,Perceived Competence and Control," *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (1994); Judith Garber, "Cognitions, Depressive Symptoms, andDevelopment in Adolescents," *Journal of Abnormal Psychology* 102 (1993).

[32] Garber, "Cognitions."

[33] Garber, "Cognitions."

[34] Susan Nolen-Hoeksema et al., "Predictors and Consequences of Childhood Depressive Symptoms: A Five-Year Longitudinal Study," *Journal of Abnormal Psychology* 101 (1992).

[35] Depression rate halved: Gregory Clarke, University of Oregon Health Sciences Center, "Prevention of Depression in At-Risk High School Adolescents,"paper delivered at the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry (Oct.1993).

[36] Garber, “Cognitions.”

[37] Hilda Bruch, “Hunger and Instinct,” *Journal of Nervous and Mental Disease* 149 (1969). Her seminal book, The Golden Cage: *The Enigma of Anorexia Nervosa* (Cambridge, MA: Harvard University Press) was not publisheduntil 1978.

[38] The study of eating disorders: Gloria R. Leon et al., “Personality andBehavioral Vulnerabilities Associated with Risk Status for Eating Disorders in Adolescent Girls,”J *ournal of Abnormal Psychology* 102 (1993).

[39] The six-year-old who felt fat was a patient of Dr. William Feldman, apediatrician at the University of Ottawa.

[40] Noted by Sifneos, “Affect, Emotional Conflict, and Deficit.”

[41] The vignette of Ben’s rebuff is from Steven Asher and Sonda Gabriel, “The Social World of Peer-Rejected Children,” paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco (Mar.1989).

[42] The dropout rate among socially rejected children: Asher and Gabriel, “The Social World of Peer-Rejected Children.”

[43] The findings on the poor emotional competence of unpopular children are from Kenneth Dodge and Esther Feldman, “Social Cognition and Sociometric Status,” in Steven Asher and John Coie,

eds., *Peer Rejection in Childhood* (NewYork-.Cambridge University Press, 1990).

[44] Emory Cowen et al., “Longterm Follow-up of Early Detected Vulnerable Children,” *Journal of Clinical and Consulting Psychology* 41 (1973).

[45] Best friends and the rejected: Jeffrey Parker and Steven Asher, “Friendship Adjustment, Group Acceptance and Social Dissatisfaction in Childhood,”paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston (1990).

[46] The coaching for socially rejected children: Steven Asher and Gladys Williams, “Helping Children Without Friends in Home and School Contexts,” in *Children’s Social Development: Information for Parents and Teachers* (Urbanaand Champaign: University of Illinois Press, 1987).

[47] Similar results: Stephen Nowicki, “A Remediation Procedure for Nonverbal Processing Deficits,” unpublished manuscript, Duke University (989).

[48] Two fifths are heavy drinkers: a survey at the University of Massachusetts by Project Pulse, reported in *The Daily Hampshire Gazette* (Nov. 13, 1993).

[49] Binge drinking: Figures are from Harvey Wechsler, director of College Alcohol Studies at the Harvard School of Public Health (Aug. 1994).

[50] More women drink to get drunk, and risk of rape: report by the Columbia University Center on Addiction and Substance Abuse (May 1993).

[51] Leading cause of death: Alan Marlatt, report at the annual meeting of the American Psychological Association (Aug. 1994).

[52] Data on alcoholism and cocaine addiction are from Meyer Glantz, acting chief of the Etiology Research Section of the National Institute for Drug and Alcohol Abuse.

[53] Distress and abuse: Jeanne Tschann, "Initiation of Substance Abuse in Early Adolescence," *Health Psychology* A (1994).

[54] I interviewed Ralph Tarter in *The New York Times* (Apr. 26, 1990).

[55] Tension levels in sons of alcoholics: Howard Moss et al., "Plasma GABA-like Activity in Response to Ethanol Challenge in Men at High Risk for Alcoholism" *Biological Psychiatry* 27(6) (Mar. 1990).

[56] Frontal lobe deficit in sons of alcoholics: Philip Harden and Robert Pihl,"Cognitive Function, Cardiovascular Reactivity, and Behavior in Boys at High Risk for Alcoholism," *Journal of Abnormal Psychology* 104 (1995).

[57] Kathleen Merikangas et al., “Familial Transmission of Depression and Alcoholism,” *Archives of General Psychiatry* (Kpt. 1985).

[58] The restless and impulsive alcoholic: Moss et al.

[59] Cocaine and depression: Edward Khantzian, “Psychiatric and Psychodynamic Factors in Cocaine Addiction,” in Arnold Washton and Mark Gold, eds., *Cocaine: A Clinician’s Handbook* (NewYork: Guilford Press, 1987).

[60] Heroin addiction and anger: Edward Khantzian, Harvard Medical School,in conversation, based on over 200 patients he has treated who were addicted to heroin.

[61] No more wars: The phrase was suggested to me by Tim Shriver of the Collaborative for the Advancement of Social and Emotional Learning at the Yale Child Studies Center.

[62] Emotional impact of poverty: “Economic Deprivation and Early Childhood Development” and “Poverty Experiences of Young Children and the Quality of Their Home Environments.” Greg Duncan and Patricia Garrett each described their research findings in separate articles in *Child Development* (Kpv. 1994).

[63] Traits of resilient children: Norman Garmezy, *The Invulnerable Child* (NewYork: Guilford Press, 1987). I wrote about children who thrive despite hardship in *The New York Times* (Oct. 13, 1987).

[64] Prevalence of mental disorders: Ronald C. Kessler et al., "Lifetime and12-month Prevalence of DSM-III-R Psychiatric Disorders in the U.S.," *Archives of General Psychiatry* (Jan. 1994).

[65] The figure for boys and girls reporting sexual abuse in the United States are from Malcolm Brown of the Violence and Traumatic Stress Branch of the National Institute of Mental Health; the number of substantiated cases is from the National Committee for the Prevention of Child Abuse and Neglect. A national survey of children found the rates to be 32 percent for girls and 0.6 percent for boys in a given year: David Finkelhor and Jennifer Dziuba-Leatherman, "Children as Victims of Violence: A National Survey," *Pediatrics* (Oct. 1984).

[66] The national survey of children about sexual abuse prevention programs was done by David Finkelhor, a sociologist at the University of New Hampshire.

[67] The figures on how many victims child molesters have are from an interview with Malcolm Gordon, a psychologist at the Violence and Traumatic Stress Branch of the National Institute of Mental Health.

[68] W. T. Grant Consortium on the School-Based Promotion of Social Competence, "Drug and Alcohol Prevention Curricula," in J. David Hawkins et al., *Communities That Care* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

[69] W. T. Grant Consortium, "Drug and Alcohol Prevention Curricula," p. 136.

[70] 核心家庭即由夫妻二人及其未婚孩子组成的家庭。——译者注

[71] 和成年人不同的是，对于治疗抑郁儿童，药物是否能替代心理治疗或预防教育目前尚不清楚；儿童对药物的分解不用于成年人。三环抗抑郁药物能有效治疗成年 人抑郁症，但是在对儿童的控制研究中，无法证实该药物比惰性的安慰药物更有效。包括百忧解在内的新型抗抑郁药物对儿童的应用还有待测试。去郁敏是适用于成年人最常见（以及安全）的三环抗抑郁药物之一，但截至目前，美国食品及药品管理局还在调查该药物是否会导致儿童死亡。

第十六章　情绪教育

国家主要的希望在于对青年的正确教育。

——伊拉斯谟

这群学生的点名方式很特别。15个五年级学生围成一圈，盘腿坐在地板上。当老师念到学生的名字时，他们不是按惯例空洞地回答“到”，而是说出表示他们情绪高低的数字。1表示情绪低落，10表示情绪高涨。

今天学生的情绪很高：

“杰西卡。”

“10：我很开心，今天是星期五。”

“帕特里克。”

“9：兴奋，有点紧张。”

“妮可。”

“10：平静，快乐……”

这是努埃瓦小学“自我科学”的课堂。这所学校是由旧金山银行世家克罗克家族的豪宅改建而成的。现在，这幢酷似旧金山歌剧院迷你版的大厦，容纳了一所堪称情绪智力教育样板的私立学校。

自我科学课程教的是感受——在人际关系中爆发的自身和他人的感受。从本质上说，这个主题要求师生共同关注儿童的情绪构造，这是美国大多数学校课程一直以来所忽略的方面。自我科学的教学方法包括以儿童在生活中遇到的紧张和创伤性事件作为当天的主题。老师讲述生活中的真实问题——被忽视带来的伤害、妒忌，以及可能会升级为校园争斗的分歧。凯伦·斯通·麦科恩（Karen Stone McCown）既是自我科学课程的设计者，也是努埃瓦小学的创始人，她认为：“不关心孩子感受的学习不能称之为学习。情绪教育与数学和语文一样重要。”[1]

自我教育是情绪教育的先驱，预示着情绪教育的理念正在美国得到推广。与情绪教育有关的课程名称有“社会发展”、“生活技能”、“社交与

情绪学习”等。还有一些根据霍华德·加德纳的多元智力理论，使用“人际智力”这个术语。它们的共同点是致力于把提高儿童生活与情绪竞争力水平纳入常规教育——不是仅仅作为补救措施教给所谓的“问题儿童”，而是作为必不可少的技能和知识系统地传授给所有的儿童。

情绪素养课程的发起可以追溯到20世纪60年代的情感教育运动。当时的理念认为，对于心理和激励方面的课程，如果能够知行合一，学生的体会就会更加深刻。当然，情绪素养运动彻底改变了情绪教育的面貌，情绪素养不是用情感来教育，它教育的是情感本身。

很多类似课程及其推广直接源于以学校为依托、持续进行的预防项目，每个项目针对不同的问题，比如青少年吸烟、滥用毒品、早孕、退学以及最近出现的暴力趋势。我们在前面提到了W.T.格兰特基金会对预防项目的研究，该研究发现，如果预防项目传授情绪与社交竞争力的核心技能，比如控制冲动、抑制愤怒，以及寻找创新方法解决社会问题，这些预防项目的效果将更加显著。根据这个原则，新一代的预防措施开始出现。

我们在第十五章了解到，特定的情绪与社交技能缺陷使攻击性和抑郁等问题更加严重，旨在解决此类问题的预防措施将对儿童起到有效的缓冲作用。但是这些用心良苦的预防措施基本上还停留在心理学家实验研究的层面。下一步要总结这些针对性极强的科学项目的经验，作为预防措施推广到所有学校和所有学生，由普通教师进行传授。

这种更成熟和有效的预防方法包括对艾滋病、毒品等社会问题的相关信息的了解，并在青少年开始面对这些问题的时候介入预防。不过这些项目不变的主题是情绪智力，也就是能对特定社会问题产生影响的核心竞争力。

学校引入情绪教育的新起点是以情绪和社会生活本身作为教育的主题，而不是把它们看成儿童生活中无关紧要但又无法抗拒的干扰因素，或者在儿童爆发情绪问题的时候，临时把他们带到辅导员或校长那里，试图用纪律手段解决情绪问题。

情绪课程本身乍看之下似乎平淡无奇，无法解决严重的社会问题。这主要是因为情绪课程和良好的家庭教育一样，在一定的年限内持续不断地传授给儿童，从小处着眼，但效果很显著。随着时间推移，情绪学习慢慢变得根深蒂固：经验不断重复，大脑神经通道得到强化，形成神经习惯，在遭受强迫、沮丧、伤害时加以运用。日常的情绪素养课程看起来无足轻重，但结果——得体的行为——对我们未来的影响非常显著。

一堂合作课

我们不妨比较一下自我科学课与你记忆中的课堂有什么不同。

一群五年级学生在玩“合作方形”游戏，即共同合作把一系列方形拼图组合在一起。游戏的规则是：学生玩游戏的时候不准出声，也不许打手势。

祖安·瓦格老师把班级分成三个队，每队分到不同的桌子。有三位熟悉游戏的观察员拿着评估表对学生的表现进行评估，比如，团队中哪一位是领导者，哪一位是捣蛋鬼，哪一位是干扰者。

学生把方形拼图倒在桌子上，开始游戏。大约在一分钟之内，很明显可以看到其中一队合作特别高效，他们几分钟就完成了拼图。第二队的4个学生彼此独立拼图，尽管很努力，但一无所获。于是他们慢慢开始互相合作，首先共同拼好第一个方形，然后再继续合作拼第二个……直至完成拼图。

第三队仍然忙个不停，只有一个方形接近完成，但整体看起来并不像方形，而是像梯形。肖恩、费尔利和拉赫曼还没有找到其他两队的那种默契。他们很沮丧，手忙脚乱，胡乱抓起近似的拼图，放进部分成形的方形里面，但最后发现根本不合适。

拉赫曼把两块拼图放到双眼前面，就像戴了眼罩，紧张的气氛总算被打破了一点，他的同伴“咯咯”地笑了。这是当天课程的关键点。

瓦格老师给他们打气：“已经完成的同学可以向没有完成的同学提供特别提示。”

达根围着第三队溜达了一会，指着伸出方形的两块拼图说：“你们要把这两块移一移。”拉赫曼的脸突然抽动一下，他抓起这两块关键的拼图，把其中一块放在第一个方形里面，然后第二块也如法炮制。第三队终于把最后一块拼图放到最后一个方形里面，周围立刻响起了掌声。

争论点

游戏结束后，学生们接着讨论从团队合作中得到的经验教训，他们之间的交流更加热烈了。拉赫曼身材高大，一头浓密的黑发剪成了稍长的平头，而塔克是这一队的观察员，他们俩针对不许打手势的游戏规则进行了激烈的辩论。塔克有着一头金发，除了前额蓬乱的卷发，其余部分都梳得很整齐，他穿着一件宽大的蓝色T恤，上面印着“负责

任”的警句，这多少强调了他的权威角色。

“你可以提供一块拼图——这不是打手势。”塔克争辩道。

“这就是打手势。”拉赫曼坚持，语气强硬。

瓦格老师注意到学生争论的声音越来越大，言辞也越来越激烈，于是来到他们的桌子前面。这是一个关键事件，是情绪激烈的自发交流。在这种时刻，已经获得的经验会发挥作用，新知识的学习也最有效。正如每一位优秀老师所了解的那样，在激情四射的时刻所运用的经验会长久地留在学生的记忆里。

“你们合作得很好，我不是批评你，塔克，你在表达观点的时候，语气不要这么强硬。”瓦格教育学生。

塔克的声音平静下来了，他对拉赫曼说：“你可以把拼图放到你认为合适的位置，把别人需要的拼图给他们，而不用打手势，直接给就行了。”

拉赫曼愤怒地回答：“你本来可以这样，”——他抓住自己的头发示范无辜的动作——“可你却说‘不许打手势’！”

显然，令拉赫曼生气的不仅仅是是否允许打手势的问题。他的眼睛一直盯着塔克填写的评估表，尽管没有明说，但正是那张评估表引发了塔克和拉赫曼之间的冲突。塔克把拉赫曼填在了评估表中“谁是干扰者”那一栏。

瓦格猜到拉赫曼是因为评估表而生气，他对塔克说：“他觉得你用贬义词形容他——干扰。你是什么意思？”

“我指的不是坏的干扰。”塔克平静地说。

拉赫曼不吃他这一套，但声音也平静下来了：“我觉得这话有点牵强。”

瓦格强调用积极的态度看待问题，“塔克的意思是，尽管看起来是干扰行为，但也可以是紧张时刻的一种放松。”

“可是，”拉赫曼抗议道，不过态度更加实事求是了，“‘干扰’的意思好像是所有人都在全神贯注，而我这样，”——他扮了一个鬼脸，瞪着双眼，鼓起脸颊——“这才是干扰。”

瓦格趁机进一步对他们进行情绪辅导，她告诉塔克："如果是为了帮忙，你就不能说他是恶意干扰，但是你描述的时候传递了不同的信息。拉赫曼需要你倾听和接受他的感受。拉赫曼的意思是，他认为自己被冠以'干扰'的贬义词不公平。他不希望被人说成这样。"

然后她又对拉赫曼说："我很欣赏你和塔克说话时的自信。你没有攻击对方，但是被贴上'干扰'的标签让你不高兴。你用拼图遮住眼睛，看起来你只是很沮丧，希望放松一下。不过塔克认为这是干扰行为，是因为他没有理解你的意图。对吗？"

两个男孩都赞同地点头，这时其他学生把拼图都整理好了，这个课堂小插曲也到了尾声。瓦格问："你感觉好点了吗？还是觉得难受？"

"嗯，我很好。"拉赫曼感到有人倾听和理解他的感受，他的声音柔和了很多。塔克也微笑着点头。他们俩注意到其他人已经离开，到别的教室上课了，他们一起冲出了教室。

事后诸葛：没有爆发的战争

一群新来的学生在找座位坐下，瓦格老师还在思索刚才发生的一幕。激烈争吵，然后又平静下来，正好让两个男孩学到了解决冲突的方法。用瓦格的话来说，就是"不进行沟通，随意猜测，急于下结论，这样你传递的信息很'难懂'，人们不明白你要表达的意思"。

学生通过自我科学学到，关键不是完全避免冲突，而是在冲突升级为赤裸裸的争斗之前解决分歧和平息怨恨。塔克和拉赫曼在处理争执之前已经显示出早期获得的一些情绪经验。比如，他们俩在表达自己的观点时，都试图避免让冲突升级。努埃瓦小学从三年级就开始教给学生自信的态度（有别于好斗或顺从），它强调直率地表达感受，但不能升级为攻击行为。在争执之初，他们俩都没有注视对方，后来他们开始表现出"主动倾听"的迹象，面对面进行眼神交流，传递无声的信号，让说话者知道对方在听他讲话。

把情绪经验应用于实际生活，同时辅之以引导，对这些男孩而言，"自信"和"主动倾听"不仅仅是试卷里出现的空洞术语，而且在这些男孩最需要的时刻成为他们的反应方式。

处理情绪问题最大的困难在于，人们需要借助情绪技能时往往正是他们最没有能力接受新信息、学习新的回应方式的时候，即情绪不安时。在这种时候进行辅导非常有用。瓦格指出："无论是成年人还是五年级学生，在情绪不稳定的时候，都需要一定的帮助才能保持清醒

的自我意识。你的心在怦怦乱跳，双手冒汗，神经过敏，你努力听清对方的话，与此同时还要保持克制，不能尖叫、指责或故意拒不开口。”

对于了解爱打爱闹的五年级学生的人来说，印象最深的莫过于塔克和拉赫曼在表达观点时都没有谩骂、中伤或者大吵大闹。他们没有让自己的情绪肆意发展为讲粗口或者动手打架，也没有突然离开教室，打断对方的辩论。本来有可能爆发的争斗反而成为他们领悟解决冲突的微妙之处的契机。如果在其他情况下他们也能如此行事，事情的发展将会完全不同，年轻人之间的斗殴甚至其他更糟糕的情况会越来越少。

今日的关注

在开设了自我科学课程的传统学校，学生的情绪指数并不总是像现在这么高。情绪指数低的时候——1、2或3表示感觉很糟糕，别人就会趁机提问：“你想讲讲为什么心情不好吗？”如果学生愿意（没有人被迫谈论他们不想谈的事情），就可以公开讨论令他们困扰的事情，并有机会思考解决问题的新方法。

不同年级学生遇到的困扰大相径庭。低年级学生的困扰通常是被嘲弄、被排挤、遭到恐吓等。六年级前后的学生出现了新的问题，比如没被邀请参加聚会或被排挤、感情为此受到伤害、朋友不成熟、年轻人的痛苦困境等（“高年级学生欺负我”，“我的朋友抽烟，他们总是引诱我抽烟”）。

这些对儿童生活影响很大的问题，通常只能在学校外面讨论，比如外出吃午饭时、去学校的公共汽车上、在朋友家里等。儿童通常把这些问题埋在心里，在深夜无人时翻来覆去地想，没有人可以倾诉。但在自我科学的课堂上，孩子们可以公开讨论这些问题。

每次讨论都会有助于自我科学课程目标的实现，也就是说启发儿童对自我以及与他人人际关系的认识。尽管课程制订了教学计划，但同时也会保持灵活性，比如利用拉赫曼和塔克的分歧及时进行引导。学生遇到的问题提供了活生生的例子，学生和老师都可以活学活用，比如前面两个男孩平息纷争所用到的解决冲突方法。

情绪智力ABC

已经应用将近20年的自我科学课程是情绪智力教育的典范。努埃瓦小学校长凯伦·斯通·麦科恩表示，他们的课程有时非常先进：“比如我们

向学生介绍有关愤怒的知识，我们让孩子们明白愤怒通常是第二反应，并找到愤怒的根源——你受到伤害了？妒忌了？孩子们认识到情绪回应的方式可以多种多样，你对于一种情绪的回应方式了解得越多，你的人生就会越丰富。”

自我科学的内容基本上与情绪智力的基本要素一一对应，同时还包含防止儿童受到伤害的预防措施所推荐的核心技能（详见附录5）。[2] 自我科学的主题包括自我意识，识别和用语言描述感受；发现想法、感受和反应之间的联系；了解想法或感受是否主导决策；了解替代选择的后果；把这些知识应用于对吸毒、吸烟和性行为等问题的决策。自我意识还表现为识别自己的优点和缺点，用积极而现实的态度看待自己（以避免自尊心活动的常见陷阱）。

自我科学还强调情绪管理：认识到感受的起因（比如，伤害引发愤怒），并学习如何处理焦虑、愤怒和悲伤等情绪。此外，自我科学关注的是对决策和行动负责任，以及遵守诺言。

同理心是一种关键的社会技能，理解他人的感受，站在他人的角度，并尊重人们对事物的不同感受。人际关系是主要的焦点所在，包括学会倾听和恰当地提出问题，在别人的言行和自身对此的反应与判断之间进行区分；自信果断，但不愤怒或者消极；同时学会合作、解决冲突和协商妥协的技巧。

自我科学课程不对学生打分，人生本身就是一场期末考试。不过在八年级结束，学生即将离开努埃瓦小学升入中学的时候，每个学生都要接受苏格拉底式考试，即自我科学的口试。最近一次期末考试的一个问题是：“有人要求你的朋友尝试毒品，或别人喜欢戏弄你的朋友，描述你如何帮助朋友摆脱上述困境。”类似的问题还有“处理压力、愤怒和恐惧有哪些健康的方式”。

如果关注情绪技巧的亚里士多德活到今天，他一定会非常赞同。

老城区的情绪素养

怀疑主义者也许会问，自我科学这样的课程在条件没有那么优越的环境中是否行得通，换言之，是否只有在努埃瓦学校这样小型的私立学校才行得通。在努埃瓦小学，每个学生都具有某方面的天赋。那么，在需求最迫切、充满混乱的老城区公立学校，情绪竞争力能否行得通？我们可以到纽黑文的奥古斯塔·李维斯·特鲁普中学寻找答案。特鲁普中学不仅在地理上离努埃瓦小学非常遥远，而且在社会、经济方面与努埃瓦小学的差距也很大。

当然，特鲁普中学充满了同样的好学氛围，被誉为“特鲁普磁力学校”，并且是该地区仅有的两家指定学校之一，有权从全纽黑文选拔五年级到八年级学生到本校学习强化科学课程。特鲁普中学的学生通过圆盘式卫星电视和休斯敦的宇航员连线，向他们提出有关外太空的物理问题，或者编制程序，让电脑演奏音乐。尽管该校的学术环境很优越，但和很多城市一样，由于比不上纽黑文的郊区中学和私立学校，特鲁普中学的生源大约有95%是黑人和西班牙裔人。

特鲁普中学离耶鲁大学只有几个街区的距离，但俨然是冰火两重天。特鲁普中学位于衰落中的工人社区，在20世纪50年代有两万人受雇于附近的工厂，包括奥林炼铜厂和温彻斯特兵工厂等。现在这些工厂所提供的工作岗位已萎缩到3000人以下，当地家庭的经济状况随之每况愈下。纽黑文和新英格兰州的很多工业城市一样，深陷贫困、毒品和暴力的泥潭。

为了解决纽黑文迫在眉睫的危机，20世纪80年代，一群耶鲁大学的心理学家和教育人士发起了“社交竞争力”项目，该项目课程的覆盖范围基本上与努埃瓦小学的自我科学课程一致。不过在特鲁普中学，项目话题与日常生活的联系通常更加直接和真实。在八年级的性教育课上，学生学习如何进行个人决策，避免感染艾滋病等疾病，这就不仅仅是一种学业练习了。纽黑文妇女感染艾滋病的比例在全美是最高的，特鲁普中学很多学生的母亲患有艾滋病，有些学生本身也染上了艾滋病。尽管开设了强化课程，特鲁普中学的学生还是要和所有老城区问题进行斗争，很多学生的家庭环境非常混乱，甚至恐怖，他们有时候无法上学。

和纽黑文所有的学校一样，特鲁普中学迎接来访者最醒目的标志是一个常见的黄色钻石形交通标志，但上面写的是“无毒学校”。站在门口的是校监玛丽·埃伦·柯林斯，她是一位全方位的巡视官，负责处理学校出现的特殊问题，她的职责还包括帮助老师适应社交竞争力课程的要求。如果老师不知道怎么讲课，柯林斯就会亲自到课堂进行示范。

柯林斯对我说：“我在这所学校教了20年。看看这个社区，看看孩子们的生活，所以我不能只重视传授学业技能。我们学校的孩子要么本身患有艾滋病，要么家人患有艾滋病，想到他们的困境，我不敢肯定他们讨论艾滋病的时候愿不愿意说，不过只要孩子知道老师愿意听他们倾诉情感问题，而不限于学习问题，讨论的渠道就打通了。”

在教学楼三楼，乔伊斯·安德鲁斯正在给五年级学生上社交竞争力课，他们一周有三次这样的课程。安德鲁斯和所有五年级老师一样参加了暑假特别培训班，学习怎样教好这门课程，她对这门课充满了热情，

很自然地与学生探讨社交竞争力的话题。

当天的内容是识别和准确陈述感受，更好地辨别各种不同的感受。这是一项关键的情绪技能。前一天晚上的作业是根据杂志上的人像图片，描述人脸所展现出的情绪，并解释如何判断这个人的感受。安德鲁斯收完作业之后，在白板上列出悲伤、担忧、兴奋、幸福等感受，与在座的18个学生展开快速问答。学生分别围坐在4张桌子旁，他们非常兴奋，把手举得高高的，急于引起老师的注意，好让他们回答问题。

安德鲁在白板上增加了“沮丧”，问道：“有多少人曾经感到沮丧？”每个人都举了手。

“你沮丧时的感觉是什么样的？”

回答此起彼伏：“疲劳。”“困惑。”“不能好好思考。”“焦虑。”

乔伊斯又写上“激怒”，她说：“我知道有一种情形——老师在什么时候会被激怒？”

一个女生微笑着回答：“大家都在上课时说闲话的时候。”

安德鲁斯紧接着把打印材料分发给学生。上面有一栏是儿童的脸，每张脸表现6种基本情绪之中的一种，也就是高兴、悲伤、愤怒、惊讶、恐惧或厌恶，每种情绪下面描述了相应的面部肌肉活动。例如，恐惧：

·嘴巴张大，向后收缩。

·眼睛睁大，内眼角朝上。

·眉毛挑起，拧在一起。

·额头中间出现皱纹。[3]

学生看完材料之后，模仿图像，按照面部肌肉的指引做出每种表情，恐惧、愤怒、惊讶或厌恶的表情一一闪过他们的脸庞。这堂课直接来源于保罗·艾克曼（Paul Ekman）对面部表情的研究，艾克曼的表情研究通常见于大多数高校的入门心理学课程，出现在小学课堂极为罕见。把名称和感受，以及把感受和相应的面部表情联系在一起的基础课程看似简单，根本不需要教授。不过，它对常常缺失的情绪教育来说却是一个补救手段。不要忘了，校园“小霸王”常常大动肝火，原因

在于他们把中性信息和表情误认为恶意，而患有饮食障碍的女孩无法区分愤怒、焦虑和饥饿感的差别。

形形色色的情绪教育

由于各种新的课题已经把课程表排得满满的，一些老师认为负担过重，不愿意花额外的时间从头开始准备一门新的课程。因此，情绪教育的新策略不在于开设一门新的课程，而在于把感受和人际关系课程与现有的一些课程结合起来。情绪课程可以与阅读和写作、健康、科学、社会研究以及其他标准课程有机结合起来。在纽黑文的学校，人生技能在某些年级是独立的课程，而在其他年级社会发展课程与阅读或健康课程融为一体。有些课程，比如怎样防止分心、激励自我学习及管理冲动、认真学习等基本的学习技巧，甚至和数学课结合在一起。

有些情绪和社交技能项目根本就不是一门独立的课程，而是把有关内容渗透进校园生活的方方面面。这等于开设了一门无形的情绪和社交竞争力课程，其中的佼佼者是由心理学家埃里克·夏普斯（Eric Schaps）带领的研究团队所设计的儿童发展项目。该项目在加利福尼亚奥克兰发起，目前已推广到全美的很多学校，这些学校大多位于和纽黑文衰落工业区类似的问题社区。[4]

该项目提供整套提前打包好的教学材料，可以融入现有课程。比如，一年级学生在阅读课上学到了“青蛙和蛤蟆是朋友”的故事，故事当中，蛤蟆正在冬眠，但青蛙很想和蛤蟆一起玩，所以青蛙玩了一个把戏让蛤蟆提早醒来。学生根据这个故事在课堂上讨论友谊，以及如果被人戏弄，人们会有什么感受等问题。接下来还讨论了自我意识、了解朋友的需要、被戏弄的感受以及与朋友分享感受等话题。在儿童从小学升入初中后，固定的课程计划会提供越来越复杂的故事，为老师讲解同理心、观点采择和关怀等话题提供切入点。

情绪课程融入现有校园生活的另一种方式是帮助老师重新思考如何教导犯错误的学生。儿童发展项目认为，学生犯错的时候恰好是把他们所缺乏的技能传授给他们的良机，比如教会学生控制冲动、解释自身情绪以及解决冲突，而且诱导比高压的方式更加有效。比如，老师看到三个一年级学生冲进餐厅，抢着排在队伍的第一位，这时老师可以建议学生猜一个数字，获胜者排在第一位。这种引导的即时效果是让学生认识到，他们可以用公平、公正的方式解决这种无关痛痒的争执，而更深层次的经验是争执可以通过协商来解决。从此以后，学生学会了在遇到类似争执的时候用这种方法解决问题（“我第一！”常常是低年级学生的通病，也可能出现在人生的很多时候，形式也许有所

不同）。比起老师惯用的命令“停止！”，这种诱导更为积极有效。

情绪时间表

“我的朋友爱丽丝和林恩不跟我玩了。”

西雅图约翰·缪尔小学的一个三年级女生伤心地写道。这位不知名的女生把字条投进班级“信箱”——其实是用厚纸板做成的小盒子。学生被鼓励写下他们的抱怨和问题，投进信箱，整个班级对这些问题进行讨论，并尽量提出解决办法。讨论不会提到当事人是谁，老师认为所有的孩子时不时都会遇到这些问题，他们都需要学习如何解决。学生讨论受到排挤的感受，或者怎么融入集体，与此同时他们还有机会尝试用新方法解决这些难题，这对认为“冲突是解决分歧的唯一途径”的观点是一种矫正。

信箱中出现的任何一种危机或问题都有可能成为课堂讨论的话题，因为话题如果过于刻板，就会与童年期丰富多彩的现实状况不协调。随着儿童的成长，课堂讨论的话题也会相应做出调整。为了收到最佳效果，情绪课程必须与儿童的成长挂钩，在不同的年龄段重复进行，同时还要适应儿童不断变化的理解能力以及实际问题。

第一个问题是应该从什么时候开始着手。有人认为应该在个体出生后的头几年。哈佛大学儿科医师T.贝里·布雷泽尔顿认为，根据一些家庭访问项目的经验，如果把家长培训成婴儿和幼儿的情绪导师，家长将会受益匪浅。有充分的证据表明，我们应当像“启智”这类学前项目一样，系统地关注儿童的社交和情绪技能。我们在第十二章谈到，儿童是否做好了学习的准备取决于基本情绪技能的掌握程度。幼儿园是学习基础技能的关键时期，有证据表明启智项目如果运用得当（重要的提醒），将对幼儿的生活产生长期、有益的情绪和社交效果，甚至影响至成年期初期——他们较少吸毒、被捕，婚姻生活更美满、收入更高。[5]

这种干预措施如果与情绪发展的时间表相吻合，可以发挥出最佳效果。[6] 新生儿的哭声表明他们一出生就感受到紧张的情绪。不过新生儿的大脑还没有完全成形，第十五章谈到，只有在个体神经系统完成最后的发育——贯穿整个童年期以及青春期早期的逐步发育过程，儿童的情绪才会完全发育成熟。新生儿的感受系统非常原始，情绪范围无法与5岁儿童相提并论，当然，5岁儿童与感受能力完全成熟的青少年相比又显得不足。成年人很容易陷入误区，期望儿童达到超出他们年龄的成熟程度，实际上每一种情绪的出现时间在儿童成长过程中都已经预先设定好了。比如，4岁的小孩喜欢自吹自擂，常常被父母

训斥，但是通常在5岁左右，小孩才会有谦虚的意识，懂得收敛。

情绪成长的时间表与个体的发展相互交织、相互促进，特别是在认知能力与大脑和生物成熟两个方面。我们知道，同理心和自我调节情绪等情绪能力大约从婴儿期开始确立。幼儿园时期“社会情绪”的成熟程度达到顶峰，比如不安全和谦虚、嫉妒和羡慕、骄傲和自信等感受，这些感受全都建立在对自我与他人进行比较的能力之上。5岁的儿童开始进入学校这个更为广阔的社会世界，同时也进入了社会比较的世界。比较心理不光是由于外在环境的转变，还源于认知技能的出现，即在特定方面——比如受欢迎程度、吸引力或滑板天赋等——在自己与他人之间进行比较的能力。到了这种年龄，如果你有一个姐姐是全优生，作为妹妹，通过比较，你会开始觉得自己“很笨”。

卡内基基金会会长及精神病学家大卫·汉堡博士曾经对一些领先的情绪教育项目进行评估，他认为，进入小学以及进入中学的转折时期是儿童调节适应能力的两个关键节点。[7] 汉堡表示，从6岁到11岁，“学校非常关键，儿童在学校的经历会对儿童的青春期以及其后的生活产生深刻的影响。儿童自我价值的感觉本质上取决于他们在学校的表现。在学校表现不好的儿童会产生挫败心理，使他们的前途一片黯淡。”汉堡指出，“延迟满足，以恰当的方式承担社会责任，对情绪保持克制，以及保持乐观情绪”——换言之，情绪智力——是儿童从学校获得的所有宝贵财富当中的一种。[8]

青春期是儿童生理、思维能力以及大脑功能发生急剧变化的时期，因此也是学习情绪和社交经验的关键时期。根据汉堡观察，在青春期，“大多数青少年接触性、酒精、毒品、香烟以及其他诱惑的年龄是10—15岁”。[9]

升入中学的转折阶段标志着童年期结束，这本身就是一个重大的情绪挑战。抛开其他问题不论，进入新学校之后，几乎所有学生都会出现自信心下降、自我意识膨胀的现象，他们对自身的认识出现了动摇和混乱。其中一个最大的冲击是“社会自尊”，即学生结交和维系朋友的自信心。汉堡指出，这个转折点对于青少年建立亲密的人际关系、化解友情危机以及培养自信心，将起到很重要的作用。

汉堡认为，进入中学阶段，即进入青春期之后，以前接受过情绪教育的学生出现了不同的情况，与同龄人相处时出现新的压力，学习要求越来越高，不过他们对吸烟和吸毒的诱惑则没有其他同龄人感受那么强烈。他们已经掌握了情绪能力，至少在短期内可以帮助他们预防即将出现的混乱和压力。

时机就是一切

发展心理学家和其他研究者掌握了情绪成长的规律，他们可以更加具体地指出，在情绪智力发展的每一个阶段，儿童应该学习哪些课程，如果儿童在指定时间内没有掌握正确的竞争力，会对他们造成什么样的持续影响，以及什么样的补救性措施可以弥补这些缺陷。

比如在纽黑文项目中，低年级学生学习了自我意识、人际关系和决策等基础课程。一年级学生围坐在一起，滚动“感受立方”——每一面分别写着“悲伤”或“兴奋”等不同情绪。学生根据抽中的情绪词语，轮流描述他们曾经经历过的此类感受。通过这个练习，学生能够更准确地把感受和语言联系起来，同时听到别人和自己有相同的感受，同理心得到了培养。

到了四五年级，与同龄人的人际关系在学生心目中占据非常重要的地位，他们学到了帮助培养友情的课程：同理心、冲动控制以及愤怒管理。比如特鲁普的五年级学生从面部表情识别情绪的人生技能课程，这对培养同理心非常关键。对于冲动控制，“停车灯”的画报描述得非常清楚，总共分为6个步骤。

红灯 1.停止，保持平静，三思而后行。

黄灯 2.说出问题和你的感受。

3.设定一个积极的目标。

4.想出很多解决办法。

5.预见后果。

绿灯 6.继续，尝试最佳方案。

红灯通常在儿童因为别人的轻蔑而即将发火或恼怒，或由于被戏弄而大哭时亮起，儿童可以依照具体的步骤谨慎克制地应对这些沉重的时刻。除了感受管理之外，它还指明了更为有效的行动方式。防止感情用事，三思而后行，可以发展成为处理情绪冲动的习惯性方式，也是处理青春期和以后各种风险的基本策略。

在六年级，儿童开始面临性行为、吸毒或喝酒等行为的诱惑和压力，情绪课程就要与这些问题紧密相关。到了九年级，青少年面对更加复杂混乱的社会现实，就需要强调采取多重角度看问题的能力，包括自己和其他相关人群的角度。纽黑文的一位老师说：“假设一个男孩因

为看到女朋友和别的男孩讲话就发疯，我们鼓励他从他们的角度进行思考，而不是贸然进行对抗。”

情绪素养的预防作用

有些最有效的情绪素养项目专门针对特定问题，最显著的是暴力问题。以预防为目的的情绪素养课程发展非常迅速，“化解冲突”项目是其中之一。该项目覆盖了几百家美国学校，课程的关注重点是如何平息校园争端，防止其升级为校园枪击惨剧。

化解冲突项目的创立者、曼哈顿全美化解冲突方法研究中心的负责人琳达·兰提尔瑞（Linda Lantieri）认为，巧妙化解冲突不仅仅是防止争斗这么简单。她指出：“该项目显示学生除了顺从或攻击之外，还有很多方法可以解决冲突。我们让学生认识到暴力没有价值，与此同时为他们提供具体的应对技巧以替代暴力。孩子们学会了维护自己的权益，而无须诉诸武力。这些是受用终生的技能，不仅仅对那些容易发生暴力冲突的人有帮助。” [10]

在一个练习中，学生要针对以前遇到的冲突想出一个有效的解决方法，不管作用大小。在另一个练习中，学生设定了一个情景，比如姐姐想做功课，妹妹大声播放饶舌音乐，姐姐对此感到非常厌烦。无可奈何之下，姐姐不顾妹妹的抗议关掉了录音机。学生通过头脑风暴的形式讨论如何解决这个问题，使两姐妹都能满意。

化解冲突项目成功的一个关键是将其从课堂扩展到学校游戏场和自助餐厅，这是学生特别容易产生矛盾的地方。为了达到目标，一些学生从小学高年级开始被训练成调解人。冲突发生时，学生可以向调解人寻求帮助。校园调解人要学会处理争斗、辱骂、威胁、种族事件以及其他潜在的煽动性校园事件。

调解人要学会不偏不倚地陈述主张。他们的策略包括和当事人坐下来，让他们彼此倾听对方的意见，不允许打断或侮辱对方。调解人让双方保持冷静，陈述己方立场，然后让双方解释自己的意见，确保双方互相理解。最后他们努力想出双方都可以接受的解决方案，通常以签署协议的形式解决分歧。

除了调解争执之外，该项目还教会学生从不同的角度看待分歧。安杰尔·佩雷斯在小学时被训练成调解人，他表示这个项目“改变了我的思考方式。我以前会这么想，如果有人故意刁难我，如果有人对我做了不好的事情，唯一的方法就是还击，以牙还牙。自从我参加了这个项目，我学会用更积极的方式来思考问题。如果有人对我做了不好的事

情，我不会对他做同样不好的事情——我会努力解决问题”。他还在当地社区努力推广这种方法。

尽管化解冲突项目的重点是预防暴力，但兰提尔瑞认为项目的使命远不止这些。她认为，防止暴力的技能不能与情绪竞争力的其他方面割裂开来，比如了解自身感受或处理冲动或悲伤情绪，对于预防暴力的作用与管理愤怒一样重要。很多培训项目涉及情绪的基本要素，比如识别并准确描述不同的感受，以及同理心等。对于项目的评估效果，兰提尔瑞指出，除了争斗、谩骂和诽谤的减少，“孩子们之间的关爱”也更多了，她对此非常骄傲。

一群心理学家想方设法帮助存在犯罪和暴力倾向的青少年，也出现了类似的情绪素养大融合的现象。第十五章谈到，我们从有关研究中可以清楚地发现他们大多数人的发展轨迹，从入学之初容易冲动和发怒开始，然后在小学后期受到集体的忽视和排挤，到中学阶段和臭味相投的人混在一起，开始胡作非为。到成年期早期，这些男孩很多留有案底，随时可能出现暴力行为。

制定干预措施，帮助这些男孩远离暴力和犯罪的道路，在此过程中，我们又一次看到了情绪素养项目的作用。 [11] 由华盛顿大学卡罗尔·库施（Carol Kusche）以及马克·格林伯格发起的替代思维开发策略（Promoting Alternative Thinking Strategies,PATHS）课程就是其中之一。尽管处于暴力和犯罪边缘的青少年是最需要这些课程的人群，但为了避免大众用有色眼镜看待这个亚群体，这项课程覆盖学校的所有学生。

这些课程对所有儿童都有用。课程包括在学习生涯初期学习控制冲动，如果缺乏这种能力，儿童就难以集中精力学习，导致成绩落后。同时还包括识别自身感受，替代思维开发策略课程对不同的情绪总共安排了50节课，向最年幼的儿童传授快乐和愤怒等最基本的情绪，然后再涉及嫉妒、骄傲和内疚等更为复杂的感受。情绪意识课程包括如何监测自身及他人的感受，对于攻击性强的儿童，最重要的是如何识别对方是真的有敌意，还是自己误解了对方。

当然，愤怒管理是最重要的课程之一。关于愤怒（以及其他情绪），儿童学到的基本认识是“感受没有对错之分”，但有些行为反应是恰当的，有些是不恰当的。自控的方法与纽黑文项目的“停车灯”练习一样。项目还有专门的单元帮助儿童发展友谊，受排挤儿童为了进行对抗，往往会走上违法犯罪的道路。

反思教育：人性的教学，关怀的社区

越来越多的儿童无法从家庭生活中获得足够的资源，从而在社会站稳脚跟，因此学校成为矫正儿童情绪和社交竞争力缺陷的希望所在。尽管很多社会机构已经或将近崩溃，但学校并不能完全取代所有社会机构。不过，由于几乎每个儿童都会上学（至少开始的时候如此），学校可以教会儿童其他地方所难以提供的人生基本课程。情绪素养对学校提出了更高更多的要求，要求学校弥补不幸家庭的疏漏，教育儿童完成社会化的过程。这项艰巨的任务要求两大改变：一是老师要超越传统的教学使命，二是当地人士要更多地关心学校事务。

是否在名义上开设了情绪素养课程并不重要，重要的是如何将这些课程传授给儿童。也许没有哪一个科目对老师资质的要求如此之高，因为老师如何进行教学本身就起到了示范的作用，也就是情绪竞争力的现实教材。老师对一个学生做出回应，其余二三十个学生都在学习。

不是所有人的气质都适合情绪教学，所以老师必须自发地对课程产生兴趣。首先，老师必须不介意谈论感受，不是所有的老师都对此感到自在或者希望这样做。老师所受到的标准教育很少或没有涉及这种素质。因此，情绪素养项目通常需要对有潜质教授情绪课程的老师进行为期数周的特殊培训。

尽管很多老师在一开始不愿意触及与常规大相径庭的课题，但有证据表明，一旦他们愿意尝试，大多数人会感到满意而不是反感。在纽黑文的学校，老师首先了解到他们要接受情绪素养课程的教学培训，有31%的人表示他们不愿意尝试。但在教了一年情绪课程之后，超过90%的人表示对课程感到满意，并希望在下一年继续教。

扩大学校的使命

除了师资培训之外，情绪素养还使我们对学校本身的使命有了新的认识，学校应当更加明确地承担起社会代理人的角色，确保儿童掌握至关重要的人生课程——这其实是教育传统角色的回归。除了具体的课程之外，我们还需要利用课堂内外的各种机会，帮助儿童把个人的危急时刻转变为学习情绪竞争力的契机。如果学校课程与儿童的家庭生活协调一致，效果会更好。很多情绪素养项目包括特殊的父母培训班，把孩子们学到的东西同时也教给父母，这不仅与课堂内容互为补充，还可以对父母进行指导，帮助他们更有效地处理孩子的情绪生活。

这样儿童在生活的方方面面都获得了一致的情绪竞争力信息。社交竞争力项目的主管蒂姆·施赖弗（Tim Shriver）表示，在纽黑文的学校，“如果孩子们在自助餐厅发生争执，他们会被送到年龄相仿的调

解人面前。调解人和他们一起坐下来，运用在课堂上学到的观点采择方法解决冲突。教导员用这种技巧解决发生在游戏场上的冲突。我们对父母进行培训，要求他们在家里用同样的方法对待孩子”。

课堂或游戏场，学校或家里，情绪经验并行不悖、相辅相成，这样能够达到最佳的效果。这就要求我们把学校、家长和社区更加紧密地联系在一起。儿童在情绪素养课程中学到的东西不会被遗留在学校，而是在人生的现实挑战中得到检验、实践以及磨砺。

对情绪素养的关注使学校对自身的角色进行重新定位，这也体现在建立“温暖大家庭”式的校园文化，学生在学校感受到被尊重、被关怀，与同学、老师及学校本身紧密相连。[12] 比如像纽黑文这样的地区，破碎家庭的比例很高，有很多项目在当地招募好心人与来自不幸家庭的学生进行接触，在纽黑文的学校，有责任感的成年志愿者充当学生导师，定期陪伴缺少家庭照顾和关爱的学生。

简而言之，最理想的情绪素养项目是尽早开始，按照不同的年龄层次因材施教，贯穿整个学习生涯，同时学校、家庭和社区要一起努力。

尽管情绪素养非常切合现有学校体系的需要，但这些项目对任何课程安排而言都是很大的转变。如果认为在学校推广这些项目不会遇到任何阻力，那真是太幼稚了。很多父母可能会认为情绪的话题过于私密，不适合在学校谈论，这些事情最好留给父母完成（如果父母真的发起这种话题，这个观点多多少少有点说服力，但如果父母无法做到这一点，则没有说服力）。老师也许不愿意把有限的课堂时间用于这些与学业基本毫无关系的话题，一些老师也许会对这些话题感到不自在，难以进行教学，而且所有的老师都必须接受特殊训练才能完成这个任务。一些孩子也会抗拒，尤其是这些课程与他们实际的关注点不一致，或者认为自己的隐私受到侵犯。既要保持高质量，又要确保教育机构不能兜售不当的情绪竞争力项目，重蹈有关毒品或少女早孕等拙劣课程的覆辙，这是一个两难的处境。

既然如此，我们为什么还要做呢？

情绪素养有用吗

这是所有老师的噩梦。有一天，蒂姆·施赖弗打开当地的报纸，看到他以前最喜欢的一个学生拉蒙特在纽黑文街头中了9枪，情况危殆。施赖弗回忆道：“拉蒙特是学校的学生领袖，个头很高——189厘米，是一个很受欢迎的橄榄球中后卫，总是笑眯眯的。那时候拉蒙特很喜欢参加我主持的领导力俱乐部，我们用所谓的SOCS模型随意讨论各种

问题。”

SOCS模型是情景（Situation）、选择（Option）、后果（Consequences）、对策（Solution）的缩写，分为三个步骤。首先，描述所处情景，以及你对此的感受；其次，思考解决问题的各种方案及其后果；最后，选择并实施其中一个方案——这其实是停车灯方法的成人版。施赖弗又说，拉蒙特很喜欢头脑风暴，通过发挥想象力寻找潜在有效的方法解决高中生活中的各种困境，比如与女朋友之间的问题，如何避免争斗等。

不过他学到的这些东西在高中毕业之后就失效了。拉蒙特在充满贫穷、毒品和枪支的街头四处游荡，26岁的他躺在医院病床上，身上缠满了绷带。施赖弗匆匆赶到医院，发现拉蒙特几乎已经无法说话了，他的母亲和女朋友围着他。拉蒙特看到他以前的老师，示意他来到床边。施赖弗弯下腰来，听到拉蒙特虚弱的声音：“施赖弗，我好了之后，我要用SOCS方法。”

拉蒙特在山屋高中就读的时候，那里还没有开设社会发展课程。如果他能够像现在纽黑文公立学校的儿童那样，受益于学校的情绪教育，他的生活会不会完全不同呢？很有可能会这样，但没有人能够百分之百地肯定。

用蒂姆·施赖弗的话来说，“有一样东西是清楚的：在社会环境下解决问题，实验室不应局限于课堂，还应该包括餐厅、街头和家里”。不妨听听纽黑文项目老师的现身说法。有一位老师说起他以前的一个学生，这个学生现在还是单身，而且表示“如果不是在社会发展课上学会保护自己的权益”，她现在肯定会成为未婚妈妈。[13] 还有老师讲到有个学生与妈妈的关系非常糟糕，她们每次谈话到了最后总是在比谁的嗓门更大。在这个女生学会保持冷静、思考先于行动之后，她妈妈告诉老师，她们母女谈话再也不会歇斯底里了。在特鲁普学校，一个六年级学生给社会发展课的老师递了一张纸条，纸条上写着她最好的朋友怀孕了，不知道该怎么办，也不知道该跟谁说，她的好朋友准备自杀——但她知道老师会关心此事。

我在纽黑文的学校旁听七年级的社会发展课，老师问学生：“有谁能告诉我，最近是怎么采取措施妥善处理分歧的？”

一个体形丰满的12岁女生马上举手：“有个女生本来是我的朋友，但有人说她想打我。他们告诉我，放学后她想堵住我。”

但是她没有怒气冲冲地与那个女生发生冲突，而是运用在课堂学到的

方法——下结论之前先搞清楚事情的状况："所以我去找那个女生，问她为什么要说那样的话。她说她从来没有说过这样的话，最后什么事儿都没有发生。"

这个故事听起来无关痛痒。不过要知道，讲这个故事的女生以前曾经因为打架被勒令退学，所以才转到现在这个学校。如果是在过去，她首先会攻击，然后再质问，甚至连问也不问。用积极的方法对待看似敌对的行为，而不是冲动地发生冲突，对她而言是一个真正的胜利。

也许最能说明情绪素养课程效果的是这所学校的校长告诉我的研究数据。他们学校有一条严格规定：学生打架一律停学。但自从该校近年逐步引入情绪素养课程之后，该校停学率逐年下降。该校长说："去年我们有106个学生被停学，但今年到三月为止，只有26个学生被停学。"

这些是实实在在的成效。除了师生们讲述的动人故事，情绪素养课程对学生的真正效果还需要经验主义的检验。研究数据表明，尽管课程不会在一夜之间改变学生的行为，但随着学生年复一年地接受情绪教育，学校的风气以及学生的情绪竞争力水平都得到了明显的改善。

我们可以选择最客观的评估标准，比较接受情绪课程的学生和没有接受情绪课程的学生，由独立的观察员对他们的行为进行打分；另一个方法是依据客观的测量标准，考察同一批学生在接受情绪课程前后的行为变化，比如校园打架事件或停学率。把这些评估结果综合起来，我们可以发现，情绪课程对儿童情绪和社交竞争力有诸多益处，无论是对儿童在课堂内外的行为表现，还是对他们的学习能力（详见附录6）。

情绪的自我意识

·识别和描述自身情绪的能力得到提高。

·能更好地理解感受产生的原因。

·了解感受和行为的区别。

管理情绪

·对挫折的承受能力及控制愤怒的能力更强。

·挖苦、打架及课堂捣乱现象减少。

·停学和开除现象减少。

·攻击或自毁行为减少。

·对自身、学校和家庭的态度更积极。

·更善于处理压力。

·孤独感和社交焦虑减少。

有效调节情绪

·责任感更强。

·能更好地关注当前任务和集中注意力。

·更少冲动，更多自制。

·成就测验分数提高。

同理心：理解情绪

·更会从他人的角度考虑问题。

·更有同理心，对他人的感受更敏感。

·更善于倾听。

处理人际关系

·分析和理解人际关系的能力增强。

·更好地解决冲突和协商分歧。

·更好地解决人际关系的问题。

·人际沟通更有自信、更有技巧。

·更受人欢迎和外向，友善，与同龄人打成一片。

·乐于助人。

·更加关怀和体贴。

·更加“亲社会”，团结和谐。

·更善于分享、合作及提供帮助。

·对他人更加民主。

这份列表中有一个项目需要特别注意：情绪素养项目改善了儿童的学习成绩和学校表现。这不是孤立的发现，而是反复得到相关研究的证实。有很多儿童无法处理不安情绪，无法倾听或集中注意力，无法控制冲动，对工作没有责任感或不在乎学习成绩，一切可以提高这些技能的东西都能对儿童的教育起到作用。因此，情绪素养提高了学校的教学能力。即使是在“回归基本”和预算削减的时代，我们也有理由相信情绪素养项目可以扭转教育衰退的趋势，提高学校完成主要使命的能力，因此非常值得投资。

除了教育方面的优势，情绪课程还可以帮助儿童胜任人生中的各种角色，成为更好的朋友、学生、儿女等，在未来则会成为更好的丈夫和妻子，员工和老板，父母和公民。尽管每个儿童掌握情绪技能的程度不尽相同，但整个社会都会因此而受益。用蒂姆·施赖弗的话来说，“水涨船高，不仅是问题儿童，而是所有儿童都可以分享情绪技能的益处。情绪技能是人生的疫苗”。

性格、道德和民主的艺术

情绪智力所代表的诸多技能可以用一个传统的词语来形容：性格。乔治·华盛顿大学社会理论家阿米泰·埃齐奥尼（Amitai Etzioni）提出，性格是“道德制约所需要的心理肌肉”。[14] 哲学家约翰·杜威（John Dewey）认为，通过真实事件而不仅仅是抽象课程教导儿童，这样的道德教育最有影响力，这也是情绪素养的模式。[15]

如果说性格发展是民主社会的基础，我们不妨看看情绪智力夯实这一基础的一些途径。性格的根基是自律，亚里士多德以来的哲学家认为，道德生活的基础是自控。性格的一个基础是能够激励和自我指导，无论是做作业、完成工作还是早上起床。我们已经知道，延迟满足、控制和引导冲动的能力是一项基本的情绪技能，我们以前将其称为“意志”。托马斯·李柯纳（Thomas Lickona）在性格教育的论著中提到：“我们要进行自控——我们的欲望和我们的激情，这样才能正确地行事。理性控制情绪需要意志。”[16]

抛开以自我为中心，抛开冲动，这对整个社会都有好处：它为同理心、聆听、观点采择开辟了道路。我们知道，同理心引发关怀、利他

行为以及同情心。从他人角度考虑问题可以打破偏见和成见，培养对差异的宽容和接受。在越来越多元化的社会，我们更需要这些能力，使人们在相处中相互尊重，为有效的公共话语创造可能性。这些是民主的基本艺术。[17]

埃齐奥尼指出，学校在性格培养方面扮演中心角色，通过自律和同理心教育，使公民意识和道德价值得到真正的实践。[18] 为了实现这个目标，我们不仅要把这些价值教给儿童，还要让儿童在建立关键情绪和社交技能的时候实践这些价值。因此，情绪素养与教育共同对性格、道德发展和公民意识产生影响。

最后的话

在本书即将收尾之际，报纸上有些令人不安的报道映入我的眼帘。有篇报道宣称，枪击已经超过车祸成为美国人的头号死因。第二篇报道说去年谋杀案件增加了3%。[19] 尤其令人不安的是，犯罪学家在这篇报道里预测，我们正处于下个10年“犯罪风暴”即将来临前的宁静。他的理由是14—15岁青少年谋杀案件处于上升势头，这一年龄群体代表了迷你婴儿潮的顶峰。在下一个10年，这个群体达到18—24岁，这一年龄阶段是暴力犯罪的顶峰。先兆已经出现了：第三篇报道说美国司法部的数据显示，1988—1992年4年间，罪名为谋杀、暴力伤害、抢劫以及暴力强奸的青少年犯罪增加了68%，单是暴力伤害案件就增加了80%。[20]

目前这代青少年是可以轻易获得枪支和自动武器的第一代，就像他们的父母是广泛接触到毒品的第一代一样。青少年携带枪支意味着，以往争吵很容易导致拳打脚踢，而现在却会轻易演变为枪击。正如另一位专家指出的那样，这些青少年“不擅长避免争执”。

当然，青少年不擅长避免争执的一个原因是，我们的社会没有教会儿童处理愤怒或积极解决冲突的关键技能，也没有教会他们同理心、冲动控制，以及其他情绪竞争力的基础知识。如果任凭儿童随机获得情绪经验，我们就会白白错失大脑缓慢成熟提供的良机，无法帮助儿童培养健康的情绪经验。

尽管一些教育家对情绪素养抱有很大的兴趣，但有关课程还是很罕见，大多数老师、校长及家长甚至不知道这些课程的存在。最好的情绪教育模式存在于美国少数私立学校和几百所公立学校，基本处在教育的主流之外。当然，没有哪一种项目，包括情绪项目，可以彻底解决所有问题。鉴于我们自己和下一代所面对的危机，以及情绪素养课程的重大价值，我们扪心自问：难道我们不应该把最重要的人生技能

传授给每一个儿童——现在不是比以前更迫切吗？

此时不教，更待何时？

[1] I interviewed Karen Stone McCown in *The New York Times* (Nov. 7, 1993).

[2] Karen F. Stone and Harold Q. Dillehunt, *Self Science: The Subject Is Me* (Santa Monica: Goodyear Publishing Co., 1978).

[3] Committee for Children, “Guide to Feelings,” *Second Step* 4-5(1992), p. 84.

[4] The Child Development Project: See, e.g., Daniel Solomon et al., “Enhancing Children’s Prosocial Behavior in the Classroom,” *American Educational Research Journal* (Winter 1988).

[5] Benefits from Head Start: Report by High/Scope Educational Research Foundation, Ypsilanti, Michigan (Apr. 1993).

[6] The emotional timetable: Carolyn Saarni, “Emotional Competence: How Emotions and Relationships Become Integrated,” in R. A. Thompson, ed., *Socioemotional Development/Nebraska Symposium on Motivation* 36 (1990).

[7] The transition to grade school and middle school: David Hamburg, *Today’s Children: Creating a Future for a Generation in Crisis* (New York: Times Books,1992).

[8] Hamburg, *Today's Children* , pp.171-72.

[9] Hamburg, *Today's Children* , p.182.

[10] I interviewed Linda Lantieri in *The New York Times* (Mar. 3, 1992).

[11] Emotional-literacy programs as primary prevention: Hawkins et al., *Communities That Care* .

[12] Schools as caring communities: Hawkins et al., *Communities That Care* .

[13] The story of the girl who was not pregnant: Roger P. Weisberg et al.,"Promoting Positive Social Development and Health Practice in Young Urban Adolescents," in M. J. Elias, ed., *Social Decision-making in the Middle School* (Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, 1992).

[14] Character-building and moral conduct: Amitai Etzioni, *The Spirit of Community* (New York: Crown, 1993).

[15] Moral lessons: Steven C. Rockefeller, *John Dewey. Religious Faith and Democratic Humanism* (New York: Columbia University Press, 1991).

[16] Doing right by others: Thomas Lickona, *Educating for Character* (NewYork: Bantam, 1991).

[17] The arts of democracy: Francis Moore Lappe and Paul Martin DuBois, *The Quickening of America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

[18] Cultivating character: Amitai Etzioni et al., *Character Building for a Democratic, Civil Society* (Washington, DC: The Communitarian Network, 1994).

[19] Three percent rise in murder rates: “Murders Across Nation Rise by 3Percent, but Overall Violent Crime Is Down,” *The New York Times* (May 2, 1994).

[20] Jump in juvenile crime: “Serious Crimes by Juveniles Soar,” Associated Press (July 25, 1994). Appendix B. Hallmarks of the Emotional Mind

附录1　什么是情绪

关于“情绪”的确切含义，心理学家和哲学家已经辩论了一百多年。根据《牛津英语词典》的解释，“情绪”的字面意思是“心理、感受、激情的激动或骚动，任何激烈或兴奋的精神状态”。我认为，“情绪”意指情感及其独特的思想、心理和生理状态，以及一系列行动的倾向。人类有几百种情绪，此外还有很多混合、变种、突变以及具有细微差异的“近亲”。情绪的微妙之处已经大大超越了人类语言能够形容的范围。

研究人员一直在争论到底哪些情绪属于基本情绪，甚至到底是否存在基本情绪。基本情绪即情感的蓝、红、黄三原色，以此为基础可混合成千变万化的情绪。一些学者提出了基本情绪的几大家族，不过还没

有得到所有人的认同。主要的情绪家族及部分家庭成员如下。

·愤怒：狂怒、暴怒、怨恨、激怒、恼怒、义愤、气愤、刻薄、生气、易怒、敌意等，最极端的表现为病态的仇恨和暴力。

·悲伤：忧伤、歉疚、沉闷、阴郁、忧愁、自怜、寂寞、沮丧、绝望等，病态表现为严重抑郁。

·恐惧：焦虑、忧虑、焦躁、担忧、惊恐、疑虑、警惕、疑惧、急躁、畏惧、惊骇、恐怖等，病态表现为恐惧症和恐慌。

·喜悦：幸福、欢乐、欣慰、满意、极乐、快乐、可笑、自豪、感官愉悦、兴奋、欣喜、享受、满足、欣快、癫狂、狂喜等，极端表现为躁狂症。

·喜爱：认同、友爱、信任、仁慈、亲和、热切、倾慕、迷恋、圣爱。

·惊讶：震惊、惊奇、奇妙、惊叹。

·厌恶：轻蔑、鄙视、蔑视、憎恶、嫌恶、讨厌、反感。

·羞耻：内疚、尴尬、懊恼、悔恨、羞辱、后悔、屈辱、悔改。

诚然，这份情绪清单不能解决情绪分类的全部问题。比如，嫉妒是一种复杂情绪，由愤怒演变而来，还掺杂了悲伤和恐惧。此外，希望和信仰、勇气和宽恕、信奉和镇静等美好品质，还有怀疑、自满、懒惰、麻木、厌倦等邪恶习性，又应该如何归类呢？目前我们对此还没有明确的答案，关于情绪分类的科学辩论仍在继续。

加利福尼亚大学旧金山分校心理学家保罗·艾克曼的发现在一定程度上证实了，人类的确存在少数几种核心情绪。艾克曼指出，人类4种基本情绪（恐惧、愤怒、悲伤、喜悦）所对应的特定面部表情，为世界各地不同的文化所公认，包括没有文字、尚未受到电影或电视污染的人群，这说明情绪具有普遍性。艾克曼向世界各地的人群展示面部表情达到技术精确程度的人像，甚至包括新几内亚高地的福瑞人，该部落与世隔绝，仍处于石器时代。他发现所有文化均能识别相同的基本情绪。也许最早意识到面部情绪表情普遍性的是达尔文，他认为情绪普遍性是生物进化的证据，正是进化的力量把表情符号刻入我们的神经中枢系统。

在基本原则上，我遵循艾克曼和其他学者以情绪家族或维度为出发点的研究方法，把主要情绪家族——愤怒、悲伤、恐惧、喜悦、喜爱、

羞耻等，作为探究人类情绪生活无穷变幻的切入点。每个情绪家族都有一种核心的基本情绪，以此为中心像涟漪一样向外衍生出无穷的情绪。核心情绪的外围是心情。严格来说，和情绪相比，心情比较无声无息，但持续时间更长（比如我们一般不会整天都怒气冲冲，但很有可能一整天心情不好、暴躁易怒，这种情况下我们很容易突然发火）。心情之外是气质，即令人忧伤、胆怯或欢乐，激发某种特定情绪或心情的预备状态，也可以看成是情绪的倾向。气质之外是彻底的情绪障碍，比如临床性抑郁或持续焦虑，个体一直处于有害的情绪状态而难以自拔。

附录2　情绪心理的特征

直到最近几年，科学家才提出了情绪心理的科学模式，表明我们的很多行为是由情绪驱动的，我们在某个时刻会非常理性，而在下一刻又会变得很不理智，并且情绪也有其自身的理性和逻辑。现有的两种最好的情绪心理评估方法，分别是由加利福尼亚大学旧金山分校人类互动实验室主任保罗·艾克曼，以及马萨诸塞大学临床心理学家西摩·爱泼斯坦（Seymour Epstein）独立开发的。[1] 尽管艾克曼和爱泼斯坦对不同的科学证据赋予不同的权重，但他们共同提出了情绪的基本特征，把情绪与人类其他精神状态区分开来。[2]

迅猛而草率的反应

情绪心理可以促使人们即时做出行动，无须停下来思考应该做什么，因此情绪心理比理性心理的反应迅速很多。情绪心理的快速排除了精确、缜密的反应——这恰好是理性心理的特征。在进化过程中，快速通常只适用于最基本的决策，比如需要注意什么目标；一旦遇到其他动物，立即引起警觉，在瞬间做出决定——我可以吃它还是它会吃我？如果个体的心理机制暂停时间太长，无法及时得出答案并做出反应，他们就不可能产生很多后代，从而遗传他们反应较慢的基因。

情绪心理所引发的行动有着特别强烈的确定感，这是高效、简化地看待事物的产物，但对理性心理来说，这些事物绝对令人困惑。尘埃落定之后，甚至在反应中途，我们会思考：“我这样做是为什么？”这说明理性心理在此刻苏醒，但速度没有情绪心理那么快。

由于情绪的触动与爆发基本上同步进行，因此评估认知的心理机制必须在大脑意义上的瞬间快速运转，即在毫秒之间做出反应。对行动必要性的评估需要自动产生，速度之快根本不会进入意识层面。[3] 情

绪反应快速而粗糙，几乎在我们了解事情状况之前就控制了我们。

这种认知模式的快速是以牺牲精确反应为代价的，只依赖于第一印象，对整体或最震撼的方面做出反应。它在一瞬间把事物当成一个整体来接收，来不及深入分析就做出了反应。鲜明的要素决定了整体的印象，它们的作用超过了对细节的认真评估。这种模式最大的好处是情绪心理可以立即理解情绪状况（他对我生气了、她在说谎、他很伤心），产生直觉判断，告诉我们应该警惕谁、信任谁，谁受到困扰等。情绪心理是为我们探测危险的雷达，如果我们（或处于进化过程的祖先）等到理性心理做出判断才去反应，我们不仅可能出错，还可能死亡。情绪心理的弊端是，由于这些印象和直觉判断是在很短时间内做出的，也许会出现错误或误导。

保罗·艾克曼认为，情绪在我们充分意识到之前就控制了我们，情绪心理的快速对情绪的高度适应性至关重要。情绪驱动我们对紧急事件做出反应，无须浪费时间思考是否采取行动或如何回应。艾克曼研究出根据面部表情的微妙变化探测情绪的系统，通过这种系统，他可以探测从脸上快速掠过、时间不足半秒的“微情绪”（microemotion）。艾克曼及其研究伙伴发现，在触发事件发生后的几毫秒之内，情绪就开始通过面部肌肉组织的变化体现出来，而特定情绪带来的典型的生理变化，比如血液分流和心跳加速，同样只需要几毫秒的时间。强烈的情绪，比如对突然出现的威胁的恐惧，尤其会引发迅猛的情绪反应。

艾克曼提出，严格来说，情绪处于完全升温状态的时间很短促，只会持续几秒而不是几分钟、几个小时或几天。他的推理是，如果无视环境出现的变化，一种情绪长时间控制大脑和身体会产生适应不良的后果。如果由单一事件引发的情绪在事件过去之后仍然继续控制我们，而不管我们周围发生的其他事情，那么我们的感受就会误导行为。如果情绪持续较长时间，这意味着触发情绪的因素一直存在，因此持续引发情绪，就像我们丧失了挚爱的人会一直感到哀痛一样。如果感受持续数个小时，通常会表现为心情——沉默的情绪形式。心情确立情感的基调，但它对我们的认知和行为的塑造作用不像情绪完全升温时那么强烈。

情感第一，思想第二

与情绪心理相比，理性心理需要较长的时间进行记录和回应，一种情绪状况中的“第一冲动”源于心灵，而不是大脑。我们还有第二种情绪反应，比快速反应稍慢，在触发感受之前首先在我们的思维中酝酿和孕育。触发情绪的第二条通道更精密，我们通常可以意识到引发情绪的思想。这种情绪反应包含进一步的评估，我们的想法，即认知，在

决定唤起什么情绪方面扮演关键角色。一旦我们做出评估——“那个出租车司机在骗我”或“这宝宝真可爱”，恰当的情绪反应就会随之而来。在这种较慢的情绪反应过程中，全面清晰的想法先于感受。更加复杂的情绪，比如尴尬或对即将来临的考试感到焦虑，通常会经由这条较慢的反应通道，需要几秒或几分钟才会表露出来——这些是由想法产生的情绪。

与此相反的是，在第一条较快速的情绪反应通道，感受似乎先于想法，或者与之同步。在原始生存的紧急状况下，快速的情绪反应处于主导地位。快速决策的作用在于，它们驱动我们立即对紧急状态做出反应。我们最强烈的感受是不由自主的反应，我们无法决定什么时候情绪会突然爆发。司汤达曾经写道：“爱情就像发烧一样，来去全不由意志控制。”不仅是爱情，压倒我们的愤怒和恐惧同样如此，它们突然降临到我们身上，由不得我们选择。因此艾克曼指出“事实是我们无法选择我们会产生什么样的情绪”，人们可以解释说他们一时情绪失控，为他们的行为开脱。 [4]

触发情绪的通道有快有慢，一个通过即时认知，另一个通过反省思考，而且情绪还可以酝酿出来。比如有意操控自己的感受——演员的惯用手段，为了达到效果故意努力回忆悲伤的往事，眼泪自然就流出来了。当然，演员有意识利用情绪的第二通道、用思考激发情感的本领比普通人高超得多。尽管我们无法轻易改变某种想法将触发哪一种特定情绪，但我们通常可以（实际上也是如此）选择想什么。和性幻想激发性感受一样，快乐的记忆可以使我们高兴起来，悲观的想法使我们不停地沉思。

但是，理性心理通常不能决定我们“应该”产生什么样的情绪。相反，我们的情绪常常是作为一种既成事实发生在我们身上。理性心理通常可以控制的是情绪反应的过程。除了极少数的例外，我们无法决定在什么时候发狂、悲伤等。

象征性和孩子气

情绪心理的逻辑是联想性的，情绪的发生需要某种象征现实的因素，或者触发某种与这种现实相同的情绪记忆。这就是暗喻、明喻和图像直接作用于情绪心理的原因，小说、电影、诗词、歌曲、戏剧、歌剧等艺术也是如此。伟大的精神导师，比如佛陀和基督，用情感的语言进行演讲，用比喻、寓言、典故进行教导，触动了广大门徒的心灵。事实上，宗教符号和仪式很少从理性出发，而是用心灵的语言表达出来。

关于心灵的逻辑，即情绪心理的逻辑，弗洛伊德曾经在其“初级过程”概念当中进行精辟的描述。情绪心理的逻辑是宗教和诗歌、精神病人和儿童、梦幻和神话的逻辑（用约瑟夫·坎贝尔的话来说，即“梦想是私人的神话，神话是共同的梦想”）。初级过程是解开类似詹姆斯·乔伊斯的《尤利西斯》这种著作含义的钥匙。在“初级过程”思维中，松散的联系决定叙述的流向，一个物体象征另一个物体，一种感受替换并代表另一种感受，整体浓缩成部分。原因与结果没有时间之分，也没有规则可言。事实上，初级过程没有“不”这回事，一切皆有可能。精神分析方法从某种意义上说属于破解和阐明代替物含义的艺术。

如果情绪心理遵循这种逻辑和规则，用一种因素代表另一种因素，那么就不需要用事物的客观特征对其进行定义，重要的是它们是如何被认知的，事物等同于它们所呈现的外表。某种事物引起我们的回忆，这可能比这个事物本身更加重要。在情绪世界，特征就像一张全息图像，一个单独的部分可以触动整体。正如西摩·爱泼斯坦指出的那样，尽管理性心理在原因和结果之间建立逻辑的联系，但情绪心理是任意的，它把仅仅有着明显相似特质的事物联系起来。[5]

情绪心理的孩子气表现在很多方面，孩子气越严重，情绪就越强烈。其中一种表现是分类思考，所有东西非黑即白，没有灰色的中间地带。一个为自己失言感到羞愧的人会立即产生这样的想法：“我总是说错话。”孩子气模式的另一个标志是个人化思考，以个人为中心，带着偏见认知事物，比如司机在发生事故之后会辩解：“电线杆突然出现在我面前。”

这种孩子气的模式是自我确认，抑制或忽视可能破坏信念的记忆或事实，而抓住支撑信念的证据。理性心理的信念是暂时的，新的证据可以驳斥某种信念，并用新的信念取而代之——理性心理根据客观证据进行推理。但情绪心理认为信念是绝对真理，因此低估任何反面的证据。这就是我们很难对情绪不安的人讲道理的原因：不管你的论据从逻辑角度看多么合情合理，如果与个人当前的情绪信念不相协调，那么逻辑论据就没有任何分量。情感是自我辩白的，带有完全从自身出发的认知和“证据”。

过去影响现在

如果一个事件的某些特质与充满情绪印记的过往记忆有几分相似之处，作为回应，情绪心理就会触发伴随着记忆事件的感受。情绪心理像过去那样，在当前做出相同的反应。[6] 问题在于，我们可能没有意识到过去的情况现在已经不复存在，尤其是在评估迅速自动产生的

时候。一个人在童年遭受毒打，由此他也许学会对怒目而视表现出强烈的恐惧和厌恶，到他成年之后，他仍然会在某种程度上做出类似的反应，尽管别人的怒目而视并不存在童年的那种威胁。

如果感受非常强烈，由感受触发的反应也会非常明显。但如果感受很模糊或微妙，我们也许不会意识到我们做出了情绪反应，尽管这种情绪很微妙地影响了我们当前的行为反应。此时的想法和反应会染上彼时的想法和反应的色彩，尽管此时的反应看起来完全是出于此时的环境。我们的情绪心理会出于自身目的对理性心理加以控制，因此我们会为自身的感受和反应做出解释，即合理化，用当前的状况进行辩解，而没有意识到情绪记忆的影响。因此，我们也许不知道实际上在发生什么事情，尽管我们很确定地认为我们完全了解正在发生的状况。在这种时候，情绪心理“夹带”了理性心理，为己所用。

与特定状态相联系

情绪心理的机制很大程度上是与特定的状态联系在一起的，在特定时刻被特殊的情感支配。我们感到浪漫时的所思所行完全不同于我们在暴怒或沮丧时的行为。在情绪的机制之下，每种感受都有独特的思想、反应，甚至记忆体系。这种特定状态的情绪体系在情绪非常强烈的时刻主导作用最大。

与特定状态相联系的情绪体系活跃的一个标志是选择性记忆。心理对某种情绪状况的部分反应是调整记忆和行动的选项，使最相关的记忆处于最优先的序列，因此更容易按照这种记忆行动。我们还知道，每种主要的情绪都有各自的生物符号特征，也就是说，如果某种情绪处于上升阶段，它会“夹带”身体随之彻底改变，身体受到情绪控制后，自动释放出一系列独特的信号。 [7]

[1] I have written about Seymour Epstein’s model of the “experiential unconscious” on several occasions in The New York Times, and much of this summary of it is based on conversations with him, letters to me, his article,“Integration of the Cognitive and Psychodynamic Unconscious”(*American Psychologist AA* (1994), and his book with Archie Brodsky, *You’re Smarter Than You Think* (New York: Simon & Schuster, 1993). While his model of theexperiential mind informs my own about the “emotional mind,” I have made myown interpretation.

[2] Paul Ekman, “An Argument for the Basic Emotions,” *Cognition and Emotion* ,6,1992, p. 175. The list of traits that distinguish emotions is a bit longer,but these are the traits that will concern us here.

[3] Ekman, op cit., p. 187.

[4] Ekman, op cit., p. 189.

[5] Epstein, 1993, p. 55.

[6] J. Toobey and L. Cosmides, “The Past Explains the Present: Emotional Adaptations and the Structure of Ancestral Environments,” *Ethology andSociobiology* ,11, pp. 418-19.

[7] While it may seem self-evident that each emotion has its own biological pattern, it has not been so for those studying the psychophysiology of emotion.A highly technical debate continues over whether emotional arousal is basically the same for all emotions, or whether unique patterns can be teased out. Without going into the details of the debate, I have presented the case for those who hold to unique biological profiles for each major emotion.

附录3　恐惧的神经回路

杏仁核是恐惧中枢。有位被神经学家称为“S.M.”的妇女，患上了罕见的大脑疾病，杏仁核受到破坏（其他大脑组织没有受到影响），病人

从此失去了恐惧感。她无法识别他人面部的恐惧表情，自己也做不出恐惧的表情。用治疗她的神经学家的话来说，“如果有人拿枪指着S.M.的头部，她智力上知道应该害怕，但她不会像你我那样感到害怕”。

神经科学家精确地绘制了恐惧的神经回路，不过以当前的技术水平还无法彻底探明任何一种情绪完整的神经回路。恐惧是理解情绪神经动力学的适当案例。在进化过程中，恐惧有着特别显著的地位：它对人类生存的关键作用也许超过其他所有情绪。当然在现代社会，不恰当的恐惧是日常生活的祸根，使我们饱受烦躁、苦恼以及其他形形色色忧虑的折磨，如果发展到病态的极端，就是惊恐发作、恐惧症或强迫症。

假设有天晚上你独自在家看书，突然听到隔壁房间传来轰隆声。你大脑接下来的反应，恰好是观察恐惧神经回路运转、杏仁核发挥警报系统作用的良机。大脑的第一条神经回路首先把声音作为粗糙的物理声波接收进来，然后把声音转化成大脑语言，让你吃了一惊，警惕起来。这条神经回路从耳朵传到脑干，然后再到杏仁核。在那里出现了两条独立的分支：一个是较小束的神经投射，传到杏仁核以及附近的海马体，另一个较大束的通道传到颞叶的听觉皮层，声音在这里进行分类和理解。

海马体是记忆的关键储存场所，它迅速地在你以前听到的其他类似声音和“轰隆声”之间进行比对，识别是否是熟悉的声音——你能一下子识别出这个“轰隆声”吗？与此同时，听觉皮层对声音进行更加精密的分析，试图探寻声音的来源——是猫咪弄出来的？还是百叶窗被风吹动？听觉皮层提出假设——比如，也许是猫咪把桌子上的台灯撞倒在地，还有可能是小偷，然后把信息传到杏仁核和海马体，海马体能够迅速地用相似的记忆与之进行比较。

如果结论是可以消除疑虑（只有在风很大的日子，百叶窗才会砰砰作响），总体的警觉不会升级到更高的水平。但如果你仍然不确定，另一束在杏仁核、海马体以及前额皮层之间进行反射的神经回路会增强你的不确定感，促使你集中注意力，更加迫切地识别声音的来源。如果经过更敏锐的分析仍然不能得到满意的答案，杏仁核就会拉响警报，杏仁核中枢区域激活下丘脑、脑干以及自主神经系统。

作为大脑中枢警报系统，杏仁核超级精密的构造在个体担忧和潜意识焦虑的时候发挥作用。杏仁核内有几束神经元，每束都可以发出独特的神经投射，使感受器分泌出不同的神经递质，这个过程有点像家庭警报公司的操作员随时候命，在家庭安全系统发出警报时，向当地消

防队、警察局和邻近地区发出求救信号。

杏仁核的不同部位负责接收不同的信息。杏仁核的外侧核接收来自丘脑以及听觉和视觉皮层的投射信息，气味通过嗅球传送到杏仁核的皮质内侧，味道和内脏的信息则传到杏仁核的中枢区域。这些输入的信号使杏仁核像一个持续保持警惕的哨兵，对每一种感觉体验进行探究。

神经投射从杏仁核传递到大脑的各个主要部位。神经束从杏仁核的中枢和内侧区域传到海马区，海马体分泌出体内紧急反应物质——CRH（促肾上腺皮质激素释放激素），CRH在其他激素的串联作用下驱动身体做出“战斗或逃跑”的反应。杏仁核的基底区向纹状体发出神经束，把大脑的运动系统联结起来。然后，经由附近的中央核，杏仁核通过髓质向自主神经系统发出信号，在心血管系统、肌肉组织以及内脏激活广泛而遥远的回应。

从杏仁核的基底外侧部，警报信息传递到扣带回，以及被称为“中央灰质”的纤维束，即调节大块骨骼肌肉的神经细胞。这种细胞促使小狗咆哮、小猫弓起背部，以震慑入侵领地的外来者。同样的神经回路促使我们人类收紧声带肌肉，发出恐吓的尖叫声。

从杏仁核到脑干的蓝斑还有另一条神经通道，这条神经回路反过来制造去甲肾上腺素，并将其扩散到整个大脑。去甲肾上腺素的作用是提高接受去甲肾上腺素的大脑区域的总体反应性，使感觉神经回路变得更敏感。去甲肾上腺素遍布大脑皮层、脑干以及边缘系统本身，使得大脑处于警惕的状态。此时即使是房屋中常见的吱嘎声也会引起你的恐惧。这些变化大多数没有进入意识层面，因此你根本没有意识到你感到害怕。

不过当你真正开始感到恐惧时，也就是说，本来处于潜意识的焦虑进入了意识层面，杏仁核不间断地发出反应的命令。杏仁核对脑干内的细胞发出信号，要求在脸上流露害怕的表情，使你紧张起来，容易受惊吓，停止肌肉正在进行的其他不相关的运动，加快心跳和提高血压，使呼吸放缓（你也许注意到在感到害怕之初，你突然屏住呼吸，是为了听清楚是什么使你感到害怕）。这些反应只是杏仁核和相连区域在危机时集结大脑，指挥大脑做出的广泛协调的变化的一部分。

与此同时，杏仁核及其相连的海马体一起指挥神经细胞发送关键的神经递质，比如，激发多巴胺的分泌，使你全神贯注于恐惧的来源（比如奇怪的声音），并让你的肌肉做好随时反应的准备。同时，杏仁核向视觉和注意力感觉区域发出信号，确保眼睛搜寻出与当前紧急状况

最相关的东西。大脑皮层的记忆系统同步进行调整，随时优先唤起与特定情绪紧急状况最相关的知识和记忆，其他无关的想法必须为其让路。

一旦发出这些信号，你就完全进入恐惧状态。你意识到内脏的收缩，心跳加快，脖子和肩膀周围的肌肉收紧，或者四肢发抖；随后你留神听声音的时候，身体一动不动，你在快速地盘算可能潜伏的危险以及应对方式。这整个过程，从吃惊到不确定，再到担忧和恐惧，是在一秒钟左右的时间内完成的。（想要了解更多信息，请参看Jerome Kagan，*Calen’s Prophecy* .New Yew:Basic Books,1994。）

附录4　W.T.格兰特财团：预防项目的活跃因素

有效项目的关键因素包括以下方面。

情绪技巧

·识别和标记感受。

·表达感受。

·评估感受的强度。

·管理感受。

·延迟满足。

·控制冲动。

·减轻压力。

·了解感受与行为的差异。

认知技巧

·自我交谈——发起“内在对话”，以此处理话题或挑战，或者强化自身行为。

·解和解读社会信号，比如识别行为的社会影响，从更广泛的团体的角度看待自身。

·采用解决问题及决策的步骤，比如控制冲动、确立目标、识别替代行动、预期后果。

·理解他人的角度。

·理解行为准则（哪些行为可以接受，哪些行为不可以接受）。

·对待人生的积极态度。

·自我意识，比如对自身有切合实际的预期。

行为技巧

·非言语——通过眼神交流、面部表情、声调、姿势等进行沟通。

·言语——清晰地陈述要求，有效地回应批评，抗拒不良影响，倾听他人，帮助他人，参加有益的同龄人团体。

资料来源：W.T.Grant Consortium on the School-Based Promotion of Social Competence,“Drugand Alcohol Prevention Curricula,”in J.David Hawkins et al.,*Communities That Care* (San Francisco:Jossey-Bass,1992).

附录5　自我科学课程

主要要素

·自我意识：观察自身并识别自身感受；建立表达感受的词汇体系；了解思想、感受和反应的关系。

·个人决策：审视自身行为，并了解行为的后果；了解思想或感受是否主导决策；把这些认识运用于性行为和毒品等问题。

·管理感受：监测“自我交谈”，捕捉自我贬低等负面信息；意识到感受的成因（例如，伤害引发愤怒）；寻找途径应对恐惧、焦虑、愤怒和悲伤。

·应对压力：学会通过练习、指导性意念、放松技巧减轻压力。

·同理心：理解他人的感受和担忧，推己及人；欣赏人们感受事物的差异。

·沟通：有效地谈论感受，善于倾听和提问；把他人的言行与自身的反应或判断区分清楚；传递“我”的信息，而不是一味指责。

·自我表露：认同开放的价值，建立人际交往中的信任；了解什么时候可以透露私人感受。

·领悟：识别自身情绪和反应的模式、识别他人相似的模式。

·自我接受：感到自豪，并以积极的态度对待自身；识别自身的优点和缺点；学会自嘲。

·个人责任：负责任，识别自身决定和行为的后果，接受自身的感受和心情，遵守承诺（例如学习的承诺）。

·自信：不卑不亢地表述自身的担忧和感受。

·群体动力：合作，了解何时及如何发挥领导作用，何时跟随他人。

·解决冲突：如何与其他孩子、父母及老师进行合理抗争；协商妥协的双赢模式。

资料来源：Karen F.Stone and Harold Q.Dillehunt,Self Science:*The Subject Is Me* (Santa Monica:Goodyear Publishing Co.,1978).

附录6　社交与情绪学习：效果

儿童发展项目

埃里克·夏普斯，加利福尼亚奥克兰发展研究中心

由独立的校园观察员对北加利福尼亚从幼儿园到六年级学生进行评估，与控制组学校进行比较。

效果

·更有责任感。

·更自信。

·更受欢迎和外向。

·更善于理解他人。

·更体贴和关怀。

·采取更亲社会的策略解决人际问题。

·更和谐。

·更“民主”。

·解决冲突的技巧更强。

资料来源：E.Schaps and V.Battistich,“Promoting Health Development Through School-Based Prevention:New Approaches,”*OSAP Prevention Monograph,no.8:Preventing Adolescent Drug Use:From Theory to Practice* .Eric Gopelrud(ed.),Rockville,MD:Office of Substance Abuse Prevention,U.S.Dept.of Health and Human Services,1991.

D.Solomon,M.Watson,V.Battistich,E.Schaps,and K.Delucchi,“Creating a Caring Community:Educational Practices That Promote Children's Prosocial Development,”in F.K.Oser,A.Dick,and J.-L.Patry,eds.,*Effective and Responsible Teaching:The New Synthesis* (San Francisco:Jossey-Bass,1992).

华盛顿大学“快轨道”项目

马克·格林伯格

由老师对西雅图学校一年级至五年级学生进行评估，分别与普通学生、聋哑学生以及特殊教育学生三组控制组进行相应的比较。

效果

·社会认知技巧得到改善。

·情绪、再认识和理解能力得到改善。

·更有自控力。

·解决认知任务的计划性更强。

·行动之前思考更多。

·解决冲突更有效。

·课堂气氛更融洽。

有特殊需要的学生课堂行为得到改善

·对沮丧的容忍度。

·自信的社交技巧。

·任务导向。

·与同龄人相处的技巧。

·分享。

·社交能力。

·自控力。

情绪理解力得到改善

·认知。

·标记。

·自称悲伤和抑郁的情况减少。

·焦虑和退缩减少。

资料来源：Conduct Problems Research Group,“A Developmental and Clinical Model for the Prevention of Conduct Disorder:The Fast Track Program,”*Development and Psychopathology* 4(1992).

M.T.Greenberg and C.A.Kusche,*Promoting Social and Emotional Development in Deaf Children:The PATHS Project* (Seattle:University of Washington Press,1993).

M.T.Greenberg,C.A.Kusche,E.T.Cook,and J.P.Quamma,“Promoting Emotional Competence in School-Aged Children:The Effects of the PATHS Curriculum,”*Development and Psychopathology* 7(1995).

西雅图社会发展项目

J.戴维·霍金斯，华盛顿大学社会发展研究组

运用独立的测试和客观标准对西雅图接受社会发展项目的小学生和初中生进行评估，与没有开展此项目的学校进行比较。

效果

·与家庭和学校的联系更加紧密。

·男生更少攻击行为，女生更少自毁行为。

·后进生停学或被开除现象减少。

·更少尝试毒品。

·更少违法行为。

·标准化成就测试分数更高。

资料来源：E.Schaps and V.Battistich,“Promoting Health Development Through School-Based Prevention:New Approaches,”*OSAP Prevention Monograph,no.8:Preventing Adolescent Drug Use:From Theory to Practice* .Eric Gopelrud(ed.),Rockville,MD:Office of Substance Abuse Prevention,U.S.Dept.of Health and Human Services,1991.

J.D.Hawkins et al.,“The Seattle Social Development Project,”in J.McCord and R.Tremblay,eds.,*The Prevention of Antisocial Behavior in Children* (New York:Guil-ford,1992).

J.D.Hawkins,E.Von Cleve,and R.F.Catalano,“Reducing Early Childhood Aggression:Results of a Primary Prevention Program,”J*ournal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* 30,2(1991),pp.208-17.

J.A.O'Donnell,J.D.Hawkins,R.F.Catalano,R.D.Abbott,and L.E.Day,“Preventing School Failure,Drug Use,and Delinquency Among Low-Income Children:Effects of a Long-Term Prevention Project in Elementary Schools,”*American Journal of Ortho-psychiatry* 65(1994).

耶鲁-纽黑文社交竞争力提升项目

罗杰·魏斯伯格，芝加哥伊利诺伊大学

根据独立观察员、学生及老师的报告，对纽黑文公立学校五年级至八年级学生进行评估，与控制组进行比较。

效果

·解决问题的技巧得到改善。

·与同龄人关系更亲密。

·更善于控制冲动。

·行为得到改善。

·人际交往有效性及受欢迎程度提高。

·应对技巧加强。

·处理人际问题的方法更多。

·更善于处理焦虑情绪。

·违法行为更少。

·解决冲突更有技巧性。

资料来源：M.J.Elias and R.P.Weissberg,“School-Based Social Competence Promotion as a Primary Prevention Strategy:A Tale of Two Projects,”*Prevention in Human Services* 7,1(1990),pp.177-200.

M.Caplan,R.P.Weissberg,J.S.Grober,P.J.Sivo,K.Grady,and C.Jacoby,“Social Competence Promotion with Inner-City and Suburban Young Adolescents:Effects of Social Adjustment and Alcohol Use,”*Journal of Consulting and Clinical Psychology* 60,1(1992),pp.56-63.

化解冲突项目

琳达·兰提尔瑞，纽约市国家化解冲突项目中心（社会责任的教育者机构）

由老师对纽约市幼儿园至十二年级的学生进行项目开展前后的评估。

效果

·课堂暴力更少。

·课堂恶意谩骂更少。

·关怀的氛围更浓厚。

·更愿意合作。

·更有同理心。

·沟通技巧得到改善。

资料来源：Metis Associates,Inc.,*The Resolving Conflict Creatively Program:1988-1989.Summary of Significant Findings of RCCP New York Site* (New York:Metis Associates,May1990).

增强社会意识及解决社会问题项目

莫里斯·埃利亚斯，罗格斯大学

通过老师、同龄人以及学校记录对新泽西参与此项目的幼儿园到六年级学生进行评估，与非参与者进行对比。

效果

·对他人的感受更敏感。

·更善于理解行为的后果。

·衡量人际关系以及制订恰当行动计划的能力得到提高。

·自尊心更强。

·亲社会行为更多。

·得到同龄人的求助。

·更善于处理小学升中学的角色转变。

·更少反社会、自毁以及社交障碍行为，升入高中也是如此。

·更善于掌握学习方法。

·课堂内外的自控力、社会意识及社会决策能力得到提高。

资料来源：M.J.Elias,M.A.Gara,T.R Schuyler,L.R.BrandenMuller,and M.A.Sayette,“The Promotion of Social Competence:Longitudinal Study of a Preventive School-Based Program,”*American Journal of Orthopsychiatry* 61(1991),pp.409-17.

M.J.Elias and J.Clabby,*Building Social Problem Solving Skills:Guidelines From a School-Based Program* (San Francisco:JosseyBass,1992).

致谢

我的妻子塔拉·贝内特·戈尔曼是一位心理治疗师，她是一位很有创造性的研究伙伴，全面参与了本书最初阶段的构思。我们的思考和交流之下涌动着情绪的激流，塔拉对此进行了悉心梳理，为我开启了一个全新的世界。

我最早是从艾琳·洛克菲勒·格罗沃尔德那里听到“情绪素养”这个说法的。她是美国健康促进研究所的创办人以及时任所长。在与她聊天时我的研究兴趣被激发起来，并确立了研究框架，最后形成了这本书。

费泽尔研究所的支持使我有充裕的时间全面探索“情绪素养”的意义。我要感谢费泽尔研究所所长罗伯·雷曼对我的大力支持，正是他在我探索这一课题的早期，督促我写一本情绪素养方面的书。同时我还要感谢研究所项目负责人戴维·斯莱特的合作。

我要深深地感激数以百计的研究者，过去这些年他们一直和我分享研究发现，我在本书中评述和综合了他们的成果。我借用了耶鲁大学的彼得·萨洛维关于“情绪智力”的概念。我还有机会了解到很多教育家和实践家一直从事的初级预防工作，他们是刚刚兴起的情绪素养运动的先驱，我从中受益良多。他们积极提高儿童的社交与情绪技能，努力使学校教育更加人性化，取得了可喜的成效。这些人包括华盛顿大学的马克·格林伯格和戴维·霍金斯、加利福尼亚奥克兰发展研究中心的埃里克·夏普斯和凯瑟琳·李维斯、耶鲁大学儿童研究中心的蒂姆·施赖弗、芝加哥伊利诺伊大学的罗杰·魏斯伯格、罗格斯大学的莫里斯·埃利亚斯、科罗拉多大学波尔得分校“教与学戈达德研究所”的谢利·凯斯

勒、加利福尼亚希尔斯伯勒镇努埃瓦小学的舍维·马丁和凯伦·斯通·麦科恩、纽约市国家危机化解中心主任琳达·兰提尔瑞以及西雅图“发展研究项目”的卡罗尔·库舍。

我还要特别感谢对本书部分章节进行审阅和提出意见的专家学者，他们是：哈佛大学教育研究所的霍华德·加德纳、耶鲁大学心理学系的彼得·萨洛维、加利福尼亚大学旧金山分校人际互动实验室主任保罗·艾克曼，加利福尼亚博利纳斯“公共福利”机构负责人迈克尔·勒纳、约翰·D和凯瑟琳·麦克阿瑟基金会健康项目时任负责人丹尼斯·普拉格、科罗拉多大学波尔得分校“共同企业”机构负责人马克·葛容、耶鲁大学医学院儿童研究中心玛丽·施瓦博通博士、斯坦福大学医学院精神病学系戴维·斯皮格尔博士、华盛顿大学“快轨道项目”负责人马克·格林伯格、哈佛商学院的肖沙娜·朱伯夫、纽约大学神经科学中心的约瑟夫·勒杜克斯、威斯康星大学心理生理实验室主任理查德·戴维森、加利福尼亚雷耶斯角“心灵与媒介”机构的保罗·考夫曼，还有杰西卡·布拉克曼、纳奥米·沃尔夫，尤其是费伊·戈尔曼。

我还要感谢下列人士所提供的学术咨询：南加利福尼亚大学希腊籍学者佩奇·杜波依斯、哥伦比亚大学伦理与宗教哲学家马修·卡普斯坦、明德学院约翰·杜威的传记作者史蒂芬·洛克菲勒。乔伊·诺兰收集了与情绪有关的插图，玛格丽特·豪和安妮特·斯佩哈尔斯基准备了本书附录部分的情绪素养课程效果。山姆和苏珊·哈里斯提供了重要的仪器设备。

在《纽约时报》与我共事的各位编辑在过去10年里为我整理情绪研究的新发现提供了鼎力支持，这些研究发现最早刊登于《纽约时报》，并且为本书提供了很多参考资料。

矮脚鸡图书公司的责任编辑托尼·伯班克为人热情，业务精湛，他是我信心和思维的源泉。

最后，塔拉给予我的温暖、爱和智慧一直伴随着我完成本书。

国际标准情商测试题——测测你的情商是多少

这是一组欧洲流行的测试题，可口可乐公司、麦当劳公司、诺基亚公司等众多世界500强企业曾以此为员工EQ测试的模板，帮助员工了解自己的EQ状况。共33题，测试时间为25分钟，最高EQ为174分。

第1—9题：请从下面的问题中，选择一个和自己最切合的答案。

1.我有能力克服各种困难：______

A.是的

B.不一定

C.不是的

2.如果我能到一个新的环境，我要把生活安排得：______

A.和从前相仿

B.不一定

C.和从前不一样

3.一生中，我觉得自己能达到我所预想的目标：______

A.是的

B.不一定

C.不是的

4.不知为什么，有些人总是回避或冷淡我：______

A.不是的

B.不一定

C.是的

5.在大街上，我常常避开我不愿打招呼的人：______

A.从未如此

B.偶尔如此

C.有时如此

6.当我集中精力工作时，假如有人在旁边高谈阔论：______

A.我仍能专心工作

B.介于A与C之间

C.我不能专心且感到愤怒

7.我不论到什么地方，都能清楚地辨别方向：_____

A.是的

B.不一定

C.不是的

8.我热爱所学的专业和所从事的工作：______

A.是的

B.不一定

C.不是的

9.气候的变化不会影响我的情绪：______

A.是的

B.介于A与C之间

C.不是的

第**10—16**题：请如实回答下列问题，将答案填入右边横线处。

10.我从不因流言蜚语而生气：______

A.是的

B.介于A与C之间

C.不是的

11.我善于控制自己的面部表情：______

A.是的

B.不太确定

C.不是的

12.在就寝时，我常常：______

A.极易入睡

B.介于A与C之间

C.不易入睡

13.有人侵扰我时，我：______

A.不露声色

B.介于A与C之间

C.大声抗议，以泄己愤

14.在和人争辩或工作出现失误后，我常常感到震颤、精疲力竭，而不能继续安心工作：____

A.不是的

B.介于A与C之间

C.是的

15.我常常被一些无谓的小事困扰：______

A.不是的

B.介于A与C之间

C.是的

16.我宁愿住在僻静的郊区，也不愿住在嘈杂的市区：______

A.不是的

B.不太确定

C.是的

第17—25题：在下列问题中，每一题请选择一个和自己最切合的答案。

17.我被朋友、同事起过绰号挖苦过：______

A.从来没有

B.偶尔有过

C.这是常有的事

18.有一种食物使我吃后呕吐：______

A.没有

B.记不清

C.有

19.除去看见的世界外，我的心中没有另外的世界：______

A.没有

B.记不清

C.有

20.我会想到若干年后有什么使自己极为不安的事：______

A.从来没有想过

B.偶尔想到过

C.经常想到

21.我常常觉得自己的家庭对自己不好，但是我又确切地知道他们的确对我好：______

A.否

B.说不清楚

C.是

22.每天我一回家就立刻把门关上：______

A.否

B.不清楚

C.是

23.我坐在小房间里把门关上，但仍觉得心里不安：______

A.否

B.偶尔是

C.是

24.当一件事需要我做决定时，我常觉得很难：______

A.否

B.偶尔是

C.是

25.我常常用抛硬币、翻纸、抽签之类的游戏来预测吉凶：______

A.否

B.偶尔是

C.是

第**26—29**题：下面各题，请按实际情况如实回答，仅需回答“是”或“否”即可，在你选择的答案下打“√”。

26.为了工作我早出晚归，早晨起床我常常感到疲惫不堪：是______否______

27.在某种心境下，我会因为困惑陷入空想，将工作搁置下来：是______否______

28.我的神经脆弱，稍有刺激就会使我战栗：是______否______

29.睡梦中，我常常被噩梦惊醒：是______否______

第**30—33**题：本组测试共**4**题，每题有**5**种答案，请选择与自己最切合的答案，在你选择的答案下打“√”。答案标准如下：**1.**从不；**2.**几乎不；**3.**一半时间；**4.**大多数时间；**5.**总是。

30.工作中，我愿意挑战艰巨的任务。1 2 3 4 5

31.我常发现别人好的意愿。1 2 3 4 5

32.我能听取不同的意见，包括对自己的批评。1 2 3 4 5

33.我时常勉励自己，对未来充满希望。1 2 3 4 5

参考答案及计分评估：计分时请按照计分标准，先算出各部分得分，最后将几部分得分相加，得到的分值即为你的最终得分。

第1—9题，每回答一个A得6分，回答一个B得3分，回答一个C得0分。计_____分。

第10—16题，每回答一个A得5分，回答一个B得2分，回答一个C得0分。计_____分。

第17—25题，每回答一个A得5分，回答一个B得2分，回答一个C得0分。计_____分。

第26—29题，每回答一个“是”得0分，回答一个“否”得5分。计_____分。

第30—33题，从左至右分数分别为1分、2分、3分、4分、5分。计_____分。

总计为_____分。

专家点评：近年来，EQ——情绪智商——逐渐受到了重视，世界500强企业还将EQ测试作为员工招聘、培训、任命的重要参考标准。看看我们身边，有些人绝顶聪明，IQ很高，却一事无成，甚至有人可以说是某一方面的能手，却仍被拒于企业大门之外；相反，许多IQ平庸者，却反而常有令人羡慕的良机、杰出的表现。为什么呢？最大的原因在于EQ的不同！一个人若没有情绪智商，不懂得提高情绪自制力、

自我驱使力，也没有同情心和热忱的毅力，就可能是个“EQ低能儿”。通过以上测试，你就能对自己的EQ有所了解。但切记这不是一个求职询问表，用不着有意识地尽量展示你的优点和掩饰你的缺点。如果你真心想对自己有一个判断，那你就不应施加任何粉饰。否则，你应重测一次。测试后如果你的得分在90分以下，说明你的EQ较低，你常常不能控制自己，极易被自己的情绪所影响。很多时候，你容易被激怒、动火、发脾气，这是非常危险的信号——你的事业可能会毁于你的急躁。对于此，最好的解决办法是能够给不好的东西一个好的解释，保持头脑冷静，使自己心情开朗。正如富兰克林所说：“任何人生气都是有理由的，但很少有令人信服的理由。”如果你的得分在90—129分，说明你的EQ一般，对于一件事，你不同时候的表现可能不一，这与你的意识有关，你比前者更具有EQ意识，但这种意识不是常常都有，因此需要你多加注意、时时提醒。如果你的得分在130—149分，说明你的EQ较高，你是一个快乐的人，不易恐惧和担忧，对于工作你热情投入、敢于负责，你为人更是正义正直、同情关怀，这是你的优点，应该努力保持。如果你的EQ在150分以上，那你就是个EQ高手，你的情绪智商不但是你事业的助手，更是你事业有成的一个重要前提条件。

情商：为什么情商比智商更重要（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼　著

杨春晓　译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版 本：电子书

版 次：2018年1月第2版

字 数：315千字

纸书书号：978-7-5086-8376-8

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究

投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网： http://www.citicpub.com/；

官方微博： http://weibo.com/citicpub；

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址 https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）

微信号：中信书院

[美] 丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）/ 著
魏平　张岩　王珍珍　王乾 / 译

SOCIAL INTELLIGENCE
The New Science of
Human Relationships

情商2

SOCIAL INTELLIGENCE



影响你一生的社交商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

"情商之父" 丹尼尔·戈尔曼倾情之作
社交商是一种基本生存能力，决定你的心智表现，
决定你一生的走向与成就

中信出版集团

情商.2，影响你一生的社交商（第3版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 著

魏平等 译

中信出版社

目录

中文版序言 找到“幸福感的源泉”

序言 揭开人际关系的新科学

第一部分 人际关系为什么如此重要

第一章 情绪的力量

第二章 如何培育良好的人际关系

第三章 人际关系秘诀：用情绪感染别人

第四章 为什么我们如此有同情心

第五章 为什么会有一见钟情

第六章 如何做一个超凡魅力的人

第二部分 如何做到心与心的交流

第七章 如何进行恰当的交流

第八章 自恋型领导者

第九章 男女有什么不同

第三部分 培养良好的社交商

第十章 基因≠命运

第十一章 安全的港湾

第十二章 快乐的起点

第四部分 恋爱中的社交商

第十三章 爱情之谜

第十四章 欲望是如何产生的

第十五章 为什么会有夫妻相

第五部分 社交商与人际关系

第十六章 当我们的身心疲惫时

第十七章 家庭与婚姻中的社交商

第十八章 一张关爱处方

第六部分 如何提高社交商

第十九章 当我们面临压力时

第二十章 改造的新方式：沟通

第二十一章 他们彼此为什么如此仇恨

后记 最重要的事情

附录1 关于大路和小路神经系统

附录2 社交脑

附录3 反思社交商

致谢

版权页

社会发展的唯一目标应该是“日益完美的社交商”、和谐的人际关系以及相互的理解。

——乔治·赫伯特·米德

美国哲学家

中文版序言　找到“幸福感的源泉”

一

这不是一本读来让人觉得轻松愉悦的书——它不是以通俗且煽情的文字取悦人的常识，而是以平实的语言和论据表达一种对常识具有颠覆性的见解。对于细心的读者来说，这是一本足以改变其世界观和个人心态的书。当然，作者的真正意图并非做理论性的翻案文章。要想理解本书的要旨，读者不妨先读一读本书的后记和附录。后记的标题“最重要的事情”道出了作者写作本书的意图。

什么是“最重要的事情”？对这个问题的回答，决定了一个人基本的价值取向和行为方式，也最终决定其生活质量和一生的“投入产出”。2002年诺贝尔经济学奖得主卡尼曼“快乐水车”的隐喻或许能让我们意识到什么是“最重要的事情”。

卡尼曼经济理论的独特性首先在于其理论的“终极关怀”大异于传统的“经济人”假设。为了理论推导的方便，传统经济学把人的需求和行为方式大大简化，人被简化为一个“单向度的人”：总是以理性、计算的方式谋求自身利益最大化的人。这种假设最初只是被当作一种理论建构的“方便法门”，但久而久之被当成了一种不言而喻的真理，进而成为一种普遍的“常识”和“世界观”。大经济学家与小市民都不约而同地相信：人的所有行为的动机全都是为了自身利益最大化。最大化的个人利益通常被称为“财富”，“财富”又通常被等同于“幸福”（英语Fortune一词兼具“财富”和“幸福”之义，著名的《财富》杂志在中国曾一度被译为《幸福》）。当幸福与财富被等同为一的时候，无论是评判个人的价值还是评判社会的价值的标准，都被归入大一统的经济价值标准之中，成为“三位一体”的价值标准。这个标准相当明确和硬性，那就是GDP（国内生产总值）。

亚当·斯密在写《国富论》的时候已经隐约看到了财富逻辑令人担忧的一面：财富增长的特性，意味着人们对没用物质的需求会无限滋生。创造更多的财富意味着必须生产越来越多的用完即扔的东西，因为财富的增长就是以交易量（最终汇入关于GDP的统计数字中去）的增长来衡量的，而生产经久耐用的东西和对不断推陈出新的各种用完即扔的产品的需求的缺乏，会抑制社会总交易量（即社会财富）的增长。社会和个人的成就感和幸福感被精确地量化，存量变得无关紧要，关键是增量。已有的东西的价值被迅速地清零，无法刺激起人的成就感和幸福感。人不是从已获得的东西中细致地感受其价值，而是从财富

数量的增加和“破纪录”中感受到价值。

这就是卡尼曼所说的“快乐水车”。创造财富的过程就像是水车的旋转，在旋转的过程中，水车上的一个个小桶不断地把水舀起然后倒出去。亿万富翁与平民的差别，如同一个创造了巨大的财富流水量的水车与一只小桶的差别。“富人享受过的东西可能比穷人要多，但是他们只有获得更多的享受才能体会到和穷人一样多的幸福感。”水本身刺激不起“水车”的幸福感和成就感，能唤起其成就感的，是纪录不断被打破的水的数量。

这样，追求幸福被置换为创造财富，而创造财富又被置换为近乎“俄罗斯方块”的数字游戏。数字的增长成为幸福和快乐的唯一源泉，成为“最重要的事情”。

这种源泉是相当不可靠的。这不仅因为增长一旦停止或变成负增长，这种基于数字的快乐就会迅速被无聊和痛苦所取代，而且这种盲目追求财富数字增长的发展模式和生活方式本身就是社会和个人生活劣质化的原因。GDP持续增加的结果并非“国民幸福总值”的增加，反而可能是自然、社会和个人生活的破坏，以及国民幸福指数的下降。对社会和谐和个人生活幸福来说，财富数字的增加反而可能成为“最不重要的事情”。

那么到底什么才是“最重要的事情”呢？

二

尼采曾经说过，你问最愚蠢的男人三加二等于几，他会说三加二等于六，你问最聪明的女人三加二等于几，她会说三加二等于五根蜡烛。对女性存在明显偏见的尼采无意中说出了一个事实：男性和女性表面上生活在同一个世界里，但感受到的是两个不同的世界。

哲学人类学的创始人马克斯·舍勒认为，资本主义和前资本主义的财富游戏规则的差别源于男性和女性感受世界的方式的差别。男性是视觉的动物，其快乐感受常常是与身体分离的，男人与其说是在追求快乐，不如说是在寻找经验性确认、足以证明其成就感的“证据”，所以男性的幸福感常常与数量、规模相关。相反，女性是听觉的动物，其快乐感受与直接的身体感受相关，女性的幸福感是无须理性证明的，是一种直接的感受，再大的规模和数量都比不上一个真实而微妙的感受能让女性产生幸福感。同样，男性和女性的失落和不快也表现出数量化与非数量化的差别。当一个农户家里丢了一只羊时，男主人的反应是“有只羊丢了”，而女主人的反应是“那只羊丢了”。“有只羊”和“那

只羊”之别，实际上折射出两种大相径庭的把握世界的方式。

在舍勒看来，资本主义的游戏规则是男性中心主义的延伸。在一个围绕数量上的破纪录而进行财富竞赛的世界中，越来越要求人以理性和计算的方式把握世界，智力常常被等同于“理性和计算的能力”，而“三加二等于五根蜡烛”被认为是智力低下的表现。人们按近代工厂的流水线作业方式建立起的教育设施——学校，其使命就是培养标准类型（这种标准也是按可量化来设计）的智力，换言之，就是提高可以量化的智力（这种智力的功能就是对世界进行量化把握），即智商。

所谓智力，就是把握世界（环境和人）的多方面信息并做出恰当反应以获得幸福和快乐的能力。以理性和量化的方式来把握世界的能力，只是人的智力的一个方面，它的有效性有赖于特定的情景。但在财富竞争的逻辑下，日益单维化的世界要求人的智力也单维化，作为衡量理性化和量化把握世界效率的智商，成为评判人智力高下的唯一标准。人的智力的其他维度（如情感、社交）被大大忽视了。而忽视情感性智力和社交性智力的结果，是人脑越来越趋向电脑化，人越来越机器人化——拥有高超的智商，在情感和社会交往中却有“心智障碍”。

丹尼尔·戈尔曼深切地感受到这一点。他综合现代心理学、社会学和哲学的成果，对“智商的暴政”提出了强有力的挑战。20世纪90年代，他出版了《情商》一书，先是在美国，然后在全世界引起了强烈反响。情商对于智商的优越性一时成为时尚话题（我们从秉承这种观念的电影《阿甘正传》的巨大成功可以感受到这一点）。

10年后，经过进一步的研究，戈尔曼写出了《情商2：影响你一生的社交商》一书。揭示单维智力（智商）的有限性以及这种单维智力的滥用造成的恶果，展现智力的多维性和完整性，是与《情商》一书一脉相承的主题。但与《情商》相比，《情商2：影响你一生的社交商》一书的视野更为开阔，为人类智力提供了一幅整体的、全息性的图景。

当代心理学、社会神经学的研究成果表明，人对世界的把握能力和反应能力本质上是一种交往能力和对话能力，智商所衡量的那种智力只是这种交往和对话能力中相当有限的一部分。如果以这种智力来作为生存的基本技能甚至唯一技能，就如同只以一官而不是五官来感受和把握世界，陷入心理上的残障而不自知。人与世界、与他人的对话绝不仅仅是理性的、可编码的对话，比这种对话更能把握来自环境和他人的真实而隐秘的信息，决定人能否与环境和他人和谐相处的，是一种可称为“原对话”的对话。在大路神经系统之外，是一套更加精微

（当然也更容易被人忽视）的神经系统——小路神经系统。大路神经系统只能把握显性信息，让人对世界和他人进行粗放的反应，而小路神经系统却能捕捉到大量隐性的信息，就像我们在读一首诗时并不只是在识字。弗洛斯特说，诗就是在翻译中失去的那种东西。我们在与他人交往的过程中，最真实的信息和沟通就是被大路神经系统漏掉的那种东西。如果不借助于小路神经系统，我们无法与人进行深切的沟通和交往，无法进行对话之外的“原对话”。而所谓社交商，就是衡量我们与人进行深切交往和“原对话”，实质性影响他人并被他人所影响、提升的能力。

正如戈尔曼所说的：“经济学家开始意识到，他们超级理性的经济理论忽视了人们的小路神经系统，也就是忽略了人们的情感因素，因此无法精确预测人们的选择，更不要说了解他们的幸福感源泉了。生活的意义主要来自我们的幸福感和成就感。而高质量的人际关系是幸福感和成就感的主要源泉之一。情绪传染意味着我们的相当一部分情绪是通过与他人的交流而产生的。从某种意义上来说，和谐的人际关系就像情感维生素一样，可以帮助我们渡过难关并且在日常生活中滋养我们。”

找到“幸福感的源泉”才是“最重要的事情”。幸福感本质上是一种人的内在机能与外在对象的高度契合感、物我两忘的交融感。其反面是深切的孤独感。正如我在《孤独的狂欢——数字时代的交往》一书中所说的，数字化技术为人们提供了越来越先进的沟通和交往工具（手机、互联网），但这些沟通和交往工具再发达，都只是一种虚拟的、诉诸大路神经系统的沟通和交往，它让人类进入前所未有的狂欢状态，但这终究是一种“孤独的狂欢”。正如迅速升级的电脑并不能提高人的智商，日新月异的网络和通信技术也不能提高人的社交商，它让人们更加方便地对话，但不能实现真正的“原对话”。“原对话”早已发生，就在我们出生之初——母亲与婴儿目光的交流就是这种对话的“原型”，它与智商无关，与技术无关。

在“原对话”发生的那一刻，你会确信，“对整个世界来说，你只是一个人；而对某个人来说，你是整个世界”。

如何获得真正的“领导力”，是商业世界永恒的话题。正如《高效能人士的七个习惯》的作者史蒂芬·柯维在书中指出的，一个真正的领导者是一个无须使用武力的君王，犹如孩子眼中的母亲和父亲，领导力不是靠任命得来的，真正的领导力也不是靠威逼或利诱下属得来的，而是靠深度沟通中形成的深度信赖得来的，它引发的是一种情不自禁的追随和义无反顾的顺从。也就是说，真正的领导力来自高超的社交商。

吴伯凡

《21世纪商业评论》发行人

序言　揭开人际关系的新科学

在美军发动第二次伊拉克战争后不久，曾经有一队美军士兵去当地的清真寺拜访一位穆斯林长老，希望他能够协助分发救援物资。没想到，当地人误以为这些美军士兵是去逮捕他们的精神领袖——那位穆斯林长老，或者是去破坏他们的圣地清真寺的，因此数百名愤怒的当地人聚集在了清真寺外。

这些人包围了全副武装的士兵，他们挥舞着手臂，愤怒地叫喊着，并且不断缩小着包围圈。情况越来越危急，指挥官克里斯托弗·休斯上校急中生智，迅速想出了对策。

他先拿起一个喇叭，命令士兵们单膝跪下。然后又命令他们把枪口朝下放好。

最后他命令道：“微笑。”

见此情形，虽然还有一些当地人仍然不依不饶地大声叫喊，但是大部分当地人都报以了友善的微笑。在上校命令士兵们边微笑边慢慢撤退的时候，甚至还有些人亲热地拍了拍士兵们的后背。 [1]

这一机智的举动正是快速权衡后的结果。休斯上校必须充分意识到那些当地人是多么敌视他们，并且找到安抚方法。他必须保证士兵们信任他，绝对服从他的命令。他还必须保证他们的姿势能够冲破语言和文化的障碍，和当地人好好沟通。只有具备上述所有条件，他才能在瞬间做出“微笑”的命令。

这种使人无条件服从的权威和察言观色的能力正是一位杰出的执法者所必须具备的素质（当然平息平民骚乱的军官们也必须具备这种能力）[2] 。不管你是否赞成美军在伊拉克的军事行动，你都不得不承认这样一个事实：这一事件表明在混乱、紧急的情况下人类的大脑具备多么高明的社交商。

我们也具有和休斯上校一样的神经系统，它不仅可以帮助休斯上校渡过难关，也可以在我们遇到潜在危险时，帮助我们决定到底是逃跑还是周旋下去。这一神经系统在人类历史上使不计其数的人得以保命，

直到今天它对于我们来说仍是性命攸关。

在不是特别紧急的情况下，这一神经系统同样可以帮助我们应对每一次与别人的交往，不管是在战场、卧室还是超级市场。当恋人们含情脉脉地四目相视、初次接吻时，这一神经系统就在起作用。它还能解释为什么我们能够和朋友聊得热火朝天。

在节奏和语调非常关键的交流中，这一神经系统起着至关重要的作用。比如，它可以帮助律师了解陪审团成员的确切态度，可以让谈判者意识到自己已经争取到了最大利益，可以使病人信任即将为她做手术的医生。它还能解释为什么在会议中百无聊赖的人们会突然安静下来聚精会神地聆听。

现在，一门新的科学已经能够详细解释上述情况下神经系统的工作原理了。

大脑的社交性

本书旨在介绍一门新兴科学，它能够帮助我们深入洞悉日常人际交往。这门新兴科学最基本的发现就是：在人际交往中，人们大脑的神经系统是彼此联系的。

神经科学已经发现，正是大脑的组织结构使它具备了社交性，当我们与他人交流时，就必然产生大脑间的联系。这种神经系统间的联系使我们在与人交流时影响彼此的大脑，从而影响彼此的行为。

即使最平常的交往也会影响我们的大脑，给我们带来或愉悦或痛苦的情绪。我们交往时越是情绪化，彼此的相互影响就越大。那些和我们日复一日、年复一年生活在一起的人们，特别是那些我们非常在意的人，对我们的影响最为强烈。

在这些神经活动过程中，情绪在大脑里飞扬，就像在跳探戈一样。而社交活动就像一个人际关系自动调节器，当它影响我们的情绪时，也不断影响着大脑功能。

社交中出现的情绪会产生深远的影响，它反过来会影响整个身体，使我们释放出大量荷尔蒙，从而调节从心脏到免疫细胞的整个生理系统。最令人称奇的是，科学家们发现，调节免疫系统的特定基因活动与紧张的人际关系有关。

因此，人际关系不仅影响我们的社会活动，还会大大影响我们的生理系统。正是由于这种大脑间的联系，亲密的人际关系会影响我们的生

理状态，不管是在听完同一个笑话后大笑，还是T细胞（免疫系统中阻止细菌和病毒入侵的斗士）中哪种基因被激活，都受到人际关系的影响。

因此，人际关系就成为一把双刃剑：友好的人际关系有助于我们的健康，而恶劣的人际关系则会成为危害我们健康的慢性毒药。

1995年我出版了《情商》一书，本书所依据的科学理论都是在此之后出现的，而且越来越多的新理论正在不断涌现。在写《情商》时，我所关注的是个人通过控制自己的情绪和内在潜力来改善人际关系的能力，描述的是个人的心理状态。而本书则扩展到了交流双方心理状态和心理机制的相互作用。 [3]

作为《情商》的姊妹篇，本书旨在从一个新的角度来探讨人类生活，以帮助人们更好地了解自己和周围的世界。 [4] 因此，本书的焦点转向了人际交往的瞬间，通过研究许多个这样的瞬间，我们可以了解在人际交往中人们是如何相互影响的。

我们的研究可以解答下面的问题：是什么使精神疾病患者的行为如此危险？家长可以更好地帮助孩子们快乐成长吗？为什么幸福美满的婚姻可以使人获益颇多？良好的人际关系可以使人们远离疾病吗？老师或者领导者可以影响学生或员工的大脑，使它们发挥最大潜力吗？互相仇视的民族是如何开始和平相处的呢？所有这些问题的答案又会给人们的生活带来什么样的启示呢？

人际交往为什么越来越少

虽然理论上人们知道良好的人际关系是多么的重要，但在实际生活中人与人之间的接触越来越少。这种社交性的逐渐减退包含很多方面，下面就是一些例子。

在得克萨斯州的一家幼儿园里，老师让一个6岁的小女孩放下玩具，结果这个小女孩大发脾气，不仅大声尖叫，还摔打椅子。最后她爬到老师的桌子底下，用力踢打，结果把上面的抽屉都踢了下来。她的疯狂发作只是得克萨斯州沃斯堡市幼儿园孩子流行病中的一个案例。 [5] 这种病症不仅发生在家境困难的学生中，家境富裕的孩子也有这种情况。有人认为孩子们之所以会有这种暴戾情绪，是因为他们的家长迫于经济压力不得不长时间工作，因而孩子们不得不在放学后独自待在家里。即使好不容易和父母相聚，也要承受他们因劳累而产生的暴躁情绪。也有些人认为这是因为孩子们看电视的时间太长了。有数据表明，在美国，40%还在学走路的两岁孩子每天看电视的时间至少有三

个小时。也就是说在三个小时内，他们不和任何人交流，自然也就无从学会如何与人相处。因此，他们电视看得越多，上学后就会越蛮横。[6]

在德国的一个城市，有一个骑摩托车的人发生了车祸，被甩到了马路中间。他躺在那里，一动不动。行人们径直从他身边走过，开车的人们在等信号灯的时候好奇地盯着他看，就是没有一个人过来帮助他。终于，在过了漫长的15分钟后，一位司机在等信号灯时摇下车窗，问他是否受了伤，并用手机拨打了救援电话。这件事情被电视台曝光后，引起了公众极大的震惊和愤慨。其实在德国，每一个持有驾照的人都接受过紧急救援培训，就是针对这类突发事件的。但是就像一位德国急诊医生说的那样，人们“看到他人处于危险境地时竟然径直走开，一副漠不关心的样子”。

独自一人生活成了美国2003年最流行的生活方式。过去，家庭成员们经常在晚上聚在一起，共度美好时光。而现在他们发现很难有时间和亲人们待在一起了。在《单人保龄球》（*Bowling Alone*）一书中，罗伯特·帕特南精辟地分析了日益松散的美国社会结构，指出近20年来所谓“社会资本”的重要性正在逐渐降低。衡量这一资本的指标之一就是人们参加聚会的次数和拥有各种俱乐部会员卡的数量。在20世纪70年代，2/3的美国人参加各种俱乐部，定期参加聚会。而到了90年代，这一数字降到了1/3。帕特南分析说，这些数字的变化正反映了美国社会人际交往的减少。[7] 但是，一种新型俱乐部的会员从20世纪50年代8000人发展到了90年代末的两万人。[8] 和老式俱乐部中人们面对面地交流并形成一定的社交网络不同，新型俱乐部的会员们都保持着相当的距离。他们通过电子邮件联系，主要的活动也从聚会变成了商业活动。

上面所有的例子都说明人际交往的机会正变得越来越少，这些都是和冷冰冰的科技发展分不开的。

佩戴耳机的坏处

让我们先来看一下罗西·加西亚遇到的麻烦吧。她经营的Hot&Crusty面包房位于纽约市的中央地铁站，生意非常好。每个工作日，大批的上班族乘地铁时都会经过这个面包房，因此这里经常会排起长龙。

但是罗西发现越来越多的顾客都心不在焉，目光茫然。当她问“你想要点什么”的时候，顾客经常是一点反应也没有。

然后她再重复道：“你想要点什么？”顾客还是没有反应。

罗西只好提高嗓门，大喊："你想要点什么？"直到这时候，顾客才会注意到她。[9]

其实，顾客们并不聋，只是他们的耳朵里塞着iPod（便携式数字多媒体播放器）的耳机而已。他们完全沉浸在自己的世界里，对周围发生的事情一无所知。更确切地说，他们已经与世隔绝。

当然，在iPod和随身听把行人与外界隔绝开之前，汽车早就已经开始这样做了。它把人们保护在玻璃、钢铁和宜人的音乐中，使人们可以不受任何干扰地经过公共场所。而在汽车发明之前，人们的代步工具往往是马车或者牛车，在这种交通方式下人们和周围的环境亲近多了。

这种由佩戴耳机所形成的"外壳"只会减少人际交流的机会。戴着耳机的人即使与熟人面对面地碰到，他们也不会注意，更不会去寒暄，因为他们是有理由这样做的："我们的耳朵听不到外界的声音。"对他们来说，这些熟人只不过是出现在自己周围的普通物体罢了，没有任何其他意义。普通行人至少有机会同熟人打个招呼，和朋友闲聊几句，而这些听iPod的人却可以理所当然地目中无人。

当然，从iPod使用者的角度来说，他也在和人交流，他是在和音乐的演奏者交流，他在分享他们的喜怒哀乐。但是这些虚拟世界里的"他们"和周围一两步之遥的人一点关系也没有，这位全神贯注听音乐的人完全忽视了周围人们的存在。科技把人们吸引到了一个虚拟世界，让他们忘记了现实生活中的一切。由此产生的社会自闭症只不过是科技不断入侵人们生活的又一后果。

由于数字通信技术的发展，人们即使在度假时也很难摆脱工作的打扰。一项调查显示，美国人34%的假期时间都在处理工作事务，以至他们休假回来后觉得比休假前更紧张、更疲惫。[10] 电子邮件和手机更是打破了最后一道防线，进入了人们的私人时间和家庭生活。在我们和孩子们一起野餐时手机可能会响起，爸爸或者妈妈也有可能在晚间聚会的时候离开大家去查收电子邮件。

当然，如果孩子们也在专注于自己的电子邮件、网络游戏或者电视的话，那么他们是不会介意父母离开的。法国一项有全球72个国家25亿人参加的调查表明，2004年人们每天看电视的平均时间为3小时39分钟，其中日本人每天看电视时间最长，为4小时25分钟，美国人紧随其后。[11]

在1963年，当电视开始进入千家万户的时候，诗人T.S.艾略特就曾警

告人们："电视虽然可以让无数的人在同一时间欣赏同一个笑话，但人们仍然会感到非常孤独。"他的话一点没错！

互联网和电子邮件也是如此。在对4830人进行调查之后，美国的一项研究宣称，对许多人来说，互联网已经取代电视，成为他们打发空闲时间的主要方式。一项研究表明，每上网一个小时，与朋友、同事、家人面对面交流的时间就少了24分钟。但是就像互联网专家、斯坦福大学社会学定量研究院院长诺曼·尼所说的那样："人们是无法通过网络来拥抱和亲吻的。"[12]

人际关系为什么如此重要

本书介绍了社会神经学这一新兴学科中一些对我们很有启发的发现。其实在着手写这本书之前，我对这一领域还一无所知，但是我渐渐发现许多学术文章和新闻事件都与人际关系的神经动力学有关。比如：

纺锤形细胞是一种新近被发现的神经细胞，它反应速度极快，可以帮助人们在社交场合迅速做出决定。而且科学家已经证实这类细胞在人类大脑中的数量要远远超过其他物种大脑中该类细胞的数量。

镜像神经元是脑细胞的一种，它可以使人们察觉他人将要做的动作，并迅速做好模仿的准备。

当一位迷人的女士盯着一位男士看的时候，这位男士的大脑就会分泌一种可以使人产生快乐情绪的化学物质多巴胺。而在这位女士把目光移开后，多巴胺也就消失了。

上述每一个发现都反映了"社交脑"——指挥人们人际交流活动的神经系统——的工作。尽管单独的一个发现说明不了什么，但是当类似的新发现越来越多时，一门新学科就诞生了。

追溯"社会神经学"一词的起源，我发现其最早是由心理学家约翰·卡乔波和加里·贝恩特松在20世纪90年代初期使用的，他们俩在当时是这门新兴科学的先驱。[13]最近，我在采访卡乔波的时候，他回忆道："当时在神经科学家当中有许多人都对头盖骨以外的研究持怀疑态度，20世纪的神经科学认为社交行为太过复杂而难以对其进行研究。"

"今天，"卡乔波补充道，"我们可以着手去搞清大脑是如何驱动社交行为的，反过来，我们的社交世界又是如何影响大脑和生理习性的。"

社会神经学已经成为21世纪科学研究的热门领域，[14]而且这门新学

科已经解决了一些长期困扰科学家的难题。比如，不良的人际关系会导致压力荷尔蒙的急剧增加，从而损害抗病毒细胞的某些基因。这中间的环节就是神经系统的工作机制，即不良的人际关系是如何影响身体产生压力荷尔蒙的。这正是社会神经学要研究的内容之一。

在这一新兴学科中，心理学家和神经学家共同利用功能性核磁共振成像（FMRI）系统来进行研究。核磁共振成像系统可以对大脑活动进行成像，现在一般用于医院的临床诊断。这一系统利用强磁体非常详尽地呈现大脑的活动，而功能性核磁共振成像系统则把该系统与大型计算机连接起来。这些计算机的功能相当于录像机，可以显示当一个人接到老朋友电话时，大脑的哪个部分会兴奋起来。通过类似的研究，我们就可以发现当一个人凝视着恋人时、固执己见时或者策划如何在竞争中取胜时大脑里神经系统的活动了。

社交脑指的是影响人际交流活动和人们对待周围人们以及人际关系态度的神经系统。社交脑与其他所有生理机制最大的不同就是它不仅可以影响我们，还会反过来受到我们社交对象心理活动的影响。[15]而其他的生理器官，不管是淋巴腺还是肺，都是根据身体内部的信号来调节自己的，不受外部信号的任何影响。因此，社交脑是唯一对于外部信号敏感的身体器官。不管人们是在面对面地交流、电话交流，还是肌肤相亲，他们的社交脑都在彼此影响。

通过“神经可塑性”，人际交流甚至可以在某种程度上重塑人们的大脑。也就是说，人们的经历可以影响神经细胞的形状、大小、数量以及它们之间的连接点。如果一个特定情景被不断重复，其中的人际关系就可能会逐渐重塑某些神经细胞。事实上，不管和我们长年累月生活在一起的人们是长期伤害我们，还是给我们带来愉悦的情绪，我们大脑的某些特征都会因此而改变。

这些发现告诉我们，短时间来看，人际关系对我们的影响非常微小，但是假以时日，影响就会越来越强烈持久。因此，如果人们长期处于恶劣的人际关系之中就糟了。不过也不用太担心，因为这些发现同时也指出，这种状况有可能从人生其他阶段的良好人际关系中得到弥补。

因此，人际关系的重要性超乎我们的想象。接下来我们要考虑的就是如何才能处理好人际关系。

社交商的奥秘

早在1920年，在人们刚开始热衷于智商测试后不久，心理学家爱德华

·桑代克就首次提出了社交商的概念。他曾经给社交商下过这样的定义："理解人类行为和处理彼此关系的能力。"这正是我们生活中必不可少的技巧。

但是这个定义把自控力作为衡量人际交往能力的唯一标准。[16] 即使到现在，一些对社交商的描述也没能区分骗子的伎俩和可以大大改善人际关系的真诚行为之间的区别。

在我看来，社交商仅仅关心自控能力是不够的，因为这只是关心一个人的行为而没有关心与他人间的相互影响。相反，我们应该从更宽的角度来理解社交商：我们不仅要明智地处理好人际关系，而且还要了解在人际交往过程中神经系统的彼此影响。[17]

这样，社交商的研究就从个人角度转向了人际角度，从研究个人能力转向了研究人际交往中的相互作用。而且，研究范围的扩大使我们超越了个人的范畴，来了解人们在人际交往中的生理活动，因此也就超越了利己主义而转向关心双方利益。

这种新视角把一些有助于改善人际关系的因素，比如同理心和关心，也作为社交商的研究对象。因此，本书采用的是桑代克提出的关于社交商的另外一个含义更广的原则——"在人际交往中做到行为得体"。[18]

大脑对社交活动的响应会促使我们行为得体。在这一过程中，不仅我们的情绪会受到交际对象的影响，我们的生理系统也会受到影响。同时，我们的情绪和生理系统的状态也在影响着交际对象的情绪。事实上，我们可以用彼此的影响力来衡量人际关系的亲疏。

既然人与人之间的生理影响如此巨大，那么在人际交往中我们就应该抱有利他的心态，这样才能利人又利己。

人际关系本身的定义也在不断变化，因此我们也应该从全新的角度来理解它。这样做不仅具有深远的理论意义，还会迫使我们重新审视自己的生活方式。

在探讨这些深远影响之前，让我们再回到本书的开头：人们的大脑相互影响，轻松的情绪就这样不可思议地传播开来。

[1] The soldiers at the mosque were reported on All Things Considered, National Public Radio, April 4, 2003.

[2] On least force necessary, see, for example, law enforcement competence modelsin MOSAIC Competencies: Professional & Administrative Occupations (U.S. Office of Personnel Management, 1996); Elizabeth Brondolo et al., “Correlates of Risk for Conflict Among New York City Traffic Agents,” in Gary VandenBos and Elizabeth Bulatao, eds., Violence on the Job (Washington, D.C.: American Psychological Association Press, 1996).

[3] To see the way this expands our discourse, consider empathy, versus rapport. Empathy is an individual ability, one that resides within the person. But rapport arises only between people, as a property that emerges from their interaction.

[4] My intent here, as in Emotional Intelligence, is to offer what I see as a new paradigm for psychology and its inevitable partner, neuroscience. While the concept of emotional intelligence has met with pockets of resistance in psychology, the notion has also been embraced by many others—most particularly by a generation of graduate students who have made it the focus of their own research. Any science advances through the pursuit of provocative and fruitful ideas rather than the lockstep pursuit of safe but sterile topics. My hope is that the new understanding of relationships and the social brain presented here will stimulate a similar tide of research and exploration. This refocusing on what happens in interactions, as opposed to within the person, as the basic unit of study has been called for, but largely neglected, within psychology. See, for example, Frank Bernieri et al., “Synchrony, Pseudosynchrony, and Dissynchrony: Measuring the Entrainment Prosody in Mother-Infant Interactions,” Journal of Personality and Social Psychology 2 (1988), pp. 243–53.

[5] On tantrums, see Cynthia Garza, “Young Students Seen as Increasingly Hostile,” Fort Worth Star-Telegram, August 15, 2004,

p. 1A.

[6] The American Academy of Pediatrics recommends that children under two not watch TV at all and that older children watch no more than two hours a day. The report on television and toddlers was presented by Laura Certain at the Pediatric Academic Societies annual meeting, Baltimore, April 30, 2003.

[7] Robert Putnam, Bowling Alone (New York: Simon and Schuster, 2000).

[8] Cited in “The Glue of Society,” Economist, July 16, 2005, pp. 13–17.

[9] On Hot & Crusty, see Warren St. John, “The World at Ear’s Length,” New York Times, February 15, 2004, sec. 9, p. 1.

[10] The data on checking e-mail are cited in Anne Fisher, “Does Your Employer Help You Stay Healthy?” Fortune, July 12, 2005, p. 60.

[11] Global average TV viewing was reported by Eurodata TV Worldwide, One Television Year in the World: 2004 Issue (Paris: Médiamétrie, 2004).

[12] On Internet use, see Norman H. Nie, “What Do Americans Do on the Internet?” Stanford Institute for the Quantitative Study of Society, online at www.stanford. edu/group/siqss; reported in John

Markoff, “Internet Use Said to Cut into TV Viewing and Socializing,” New York Times, December 30, 2004.

[13] The earliest reference to the term “social neuroscience” I have found as yet is in a 1992 article by John Cacioppo and Gary Berntson. See “Social Psychological Contributions to the Decade of the Brain: Doctrine of Multilevel Analysis,” American Psychologist 47 (1992), pp. 1019–28. The year 2001saw the publication of an article hailing the emergence of this new discipline under an alternative term, “social cognitive neuroscience,” by Matthew Lieberman (now at UCLA) and Kevin Ochsner (now at Columbia University). See Matthew Lieberman and Kevin Ochsner, “The Emergence of Social Cognitive Neuroscience,” American Psychologist 56 (2001), pp. 717–34.

[14] It has taken a decade for social neuroscience to reach critical mass as a field, but now there are dozens of scientific laboratories dedicated to this research. The first conference on Social Cognitive Neuroscience was held at UCLA, April 28–30, 2001, with thirty speakers and more than three hundred attendees from several countries. In 2004 Thomas Insel, director of the National Institute for Mental Health, declared that a decade of research had by then demonstrated that social neuroscience had come of age as a field. The search for the social brain, he predicted, would yield data valuable for the public good. See Thomas Insel and Russell Fernald, “How the Brain Processes Social Information: Searching for the Social Brain,” Annual Review of Neuroscience 27 (2004), pp. 697–722. In 2007 Oxford University Press will launch a journal called Social Neuroscience, the field’s first.

[15] The phrase “social brain” has come into common usage in neuroscience within the last few years. For instance, an international science conference on “The Social Brain” was held in Goteborg, Sweden, March 25–27, 2003. The same year saw publication of the first scholarly collection on the subject, Martin

Brüne et al., The Social Brain: Evolution and Pathology (Sussex, U.K.: John Wiley, 2003). The first international conference on the social brain was held in Germany, at the University of Bochum, in November 2000.

[16] For the original definition of social intelligence, see Edward Thorndike, “Intelligence and Its Use,” Harper’s Magazine 140 (1920), pp. 227–35, at 228.

[17] A caveat: Those readers seeking the standard review of the psychological concept “social intelligence” will not find it here; for that, I recommend the excellent summary by John Kihlstrom and Nancy Cantor. My intention here is to encourage a new generation of psychologists to expand beyond the limits of present concepts by integrating findings from social neuroscience, rather than adhere lock-step to the standard categories psychology has called “social intelligence.” See John Kihlstrom and Nancy Cantor, “Social Intelligence,” in Robert Sternberg, ed., Handbook of Intelligence, 2nd ed. (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2000), pp. 359–79.

[18] Thorndike, “Intelligence,” p. 228.

第一部分　人际关系为什么如此重要

第一章　情绪的力量

一天，我去曼哈顿参加一个会议，因为已经迟到，所以我打算抄近道。我穿过一座摩天大楼的室内中庭，打算从另一侧出去，因为我看到那边有一个紧急出口。我本来以为这样可以少走不少路。

但没有想到的是，当我出来时，我发现自己并未像想象中那样来到另

外一条街上，而是进入了一个大厅，里面有许多电梯。很快，一个身穿制服的警卫发现了我，他愤怒地挥手示意我出去，并吼道：“你不能从这里过去！”

我觉得很奇怪，于是问他：“为什么不能？”

他更加生气了，又吼道：“私人区域，这里是私人区域！”

我这才明白自己无意间闯入了未设置标志的警戒区域。于是我不安地说道：“如果门上挂了‘闲人免进’的牌子，我就不会闯进来了。”

结果这个警卫更加愤怒了。

他怒吼着：“出去，出去！”

我只得匆匆地退了出来。走过几个街区之后，这个警卫的怒吼声仍然在我耳边回荡。

当其他人向我们宣泄不良情绪，比如说朝我们发火、威胁我们或表现出厌恶和轻蔑时，也会诱导我们产生同样的不良情绪。他们的行为会强烈影响我们的神经系统，也就是说，情绪是具有传染性的。就像感染鼻病毒一样，我们也会感染激动的情绪。而且，就像感染鼻病毒会导致感冒一样，感染激动的情绪会影响我们的后续行为。

与他人的每一次交往都会对我们的情绪产生影响。根据实际情况，它可能会使我们感觉开心、非常开心，或者感觉糟糕，甚至非常糟糕。比如，上面提到的事情就让我非常郁闷。在交往过程结束之后，它所产生的影响可以持续相当长一段时间，这就是所谓的情绪余晖。

这些情绪波动的总和就构成了情绪损益，也就是我们在与某个人交往时，在某个对话中或者在某一天里产生的情绪收益和损失的差额。晚上，当我们回顾一天的活动时，我们的情绪损益平衡情况就决定了这一天到底是“棒极了”还是“糟透了”。

当人际交往带来情绪交流时，情绪损益也就随之产生了。这种人际关系的“柔道”有着多种形式，我们可以把它们归结为影响彼此情绪的能力。比如，如果我使你皱眉头，那就表明我在你心中唤起了不快的情绪；如果你使我微笑，那就表明我感到开心。在这种潜在的交流中，情绪从一个人传递到了另一个人，从身体外部传递到了内部。

如果我们在不恰当的时候碰到不恰当的人，这种情绪交流就可能会给我们带来负面的影响。比如，我就是前面提到的那个警卫愤怒情绪的

无辜受害者。就像二手烟一样，不良情绪的宣泄也会伤害到周围无辜的人。

就像我遇到那个警卫时的情况一样，当我们面对他人的愤怒时，我们的大脑会自动判断这是否意味着存在进一步的危险。这种高度警惕是由位于中脑的杏仁核产生的，杏仁核决定我们在遇到危险时到底是战斗、逃跑还是发愣。[1] 在所有情绪中，恐惧最能唤醒杏仁核。

在收到警报后，杏仁核会向大脑各部位发出紧急信息，调动我们的思想、注意力和感官应对引起我们恐惧的事物。因此，我们会本能地更加注意周围人的面部表情，观察他们是否微笑或者皱眉，从而更好地理解他们的意图和我们所面临的危险。[2]

警惕性增强后，我们会对他人的情绪暗示更加敏感。这反过来又会使我们更加容易被他人的情绪感染。因此，恐惧可以增强我们感知他人情绪的能力。[3]

简而言之，杏仁核就像大脑的雷达一样，可以帮助大脑注意到周围新的、令人迷惑的或者重要的信息，以便进一步了解它们。作为大脑的警报器，杏仁核迅速扫描周围环境，对引发强烈情绪的事物，特别是具有潜在危险的事物，保持高度警惕。神经学科学家们早就发现杏仁核可以察觉和触发悲伤情绪，但是不久前才意识到它的社交功能，即作为情绪感染的大脑机制的一部分。[4]

情绪感染是怎么回事

病人X中风过两次，眼睛和大脑视觉皮层之间的通路受到了破坏。因此，虽然他的眼睛可以接收信号，但是大脑无法破译它们，甚至根本感受不到这些信号的存在。X好像是完全失明了，或者可以说他已经完全失明了。

当医生让X看各种各样的图形，比如圆形、正方形时，他没有任何反应。让他看人们的面部照片时，他也没有反应。但是如果照片上的人带有幸福或者悲伤的面部表情的话，他就突然能够辨认出这些表情，而且准确率颇高。他是如何做到的呢？

人类的视觉信号一般是从眼睛通过丘脑进入大脑的视觉皮层。但当X辨认这些表情时，医生对他的大脑进行扫描发现，信号（比如视觉信号）也可以从丘脑直接到达杏仁核，然后杏仁核会从诸如怒容、姿势和语调的改变等非语言信息中飞速提取其中的情绪含义。这个过程非常迅速，甚至在我们还没有意识到自己在看什么的时候就已经完成

了。

虽然杏仁核对非语言信息非常敏感，但是它和语言中心并不直接连接，也就是说它是“无言”的。当我们感受到某种情绪时，我们接收到的是大脑回路发出的信号，而不是语言中枢通过言语形式对我们情绪的模仿。[5] 因此，与其说X看到了某些情绪，还不如说他感受到了这些情绪，我们称这种现象为“情感盲视”。[6]

在正常的大脑中，杏仁核也是通过丘脑来接收情绪信息的，比如兴高采烈的语调、眼神里的愤怒或者失败后颓丧的姿势等，然后下意识地处理这些信息。这种下意识又引发自身类似的情绪，这正是“感染”他人情绪的主要生理机制。

我们可以彼此影响，引发任何一种情绪，这证明情绪传染机制具有强大的力量。[7] 这种传染是情绪损益（在所有人际交往中情绪的接受和给予）的主要形式，这种情绪损益和我们实际进行的活动无关。

比如，某位超市收银员乐观的情绪会影响他接待的每一位顾客。他可以使人开怀大笑，即使心情最郁闷的人离开的时候也会面带笑容。这位收银员扮演的就是情绪给予者的角色。

很多场合都会出现这种情绪传染，比如观众在观看悲剧电影时会黯然落泪。这种传染是比较明显的。还有些传染是比较微妙的，比如，我们在和某人会面后变得有点暴躁。尽管我们可以察觉到明显的情绪传染，但是我们对这种传染是如何进行的知之甚少。

情绪传染的例子证明了大脑小路神经系统的运行。所谓小路神经系统指的是下意识运行的神经系统，它的运行是自动进行的，不费我们任何力气，而且速度非常快。我们所做的大部分事情，特别是跟情感有关的，都是由它来处理的。当我们被一张漂亮的面孔迷住，或者察觉到别人话语里的讽刺意味时，都是小路神经系统运行的结果。

与之对应的大路神经系统的系统性和条理性非常强，需要人们有意识地对它加以控制。我们能感觉到它的存在，并且它还可以帮助我们控制内在心理活动，而小路神经系统是做不到这一点的。比如，大路神经系统可以帮助我们想出办法来接近那张漂亮的面孔，或者对别人的讽刺进行反击。

从某种意义上说，小路神经系统是“湿”的，情感从中滴落；而大路神经系统是“干”的，是极度理性的。[8] 小路神经系统传送原始感觉，大路神经系统则对当前状况加以分析。小路神经系统使我们迅速感受

到他人的情绪，而大路神经系统可以仔细分析我们的感受。通常来说，它们的配合天衣无缝，我们的社交生活正是它们共同作用的结果。[9]

情绪可以由一个人悄悄地传递给另外一个人，双方都不会察觉，因为这种传递是由小路神经系统来进行的。简单地说，小路神经系统依靠的神经回路是杏仁核和其他类似的自动节点，而大路神经系统则把接收到的信号传送到前额叶皮层，也就是大脑的管理中心，它可以进行理性的思考，这样我们就可以对发生在我们身上的事情加以分析了。[10]

这两条途径接收信息的速度差别很大。小路神经系统速度很快，但是不怎么精确；大路神经系统虽然速度较慢，但是可以帮助我们更加精确地分析。[11] 也就是说小路神经系统速度快但是草率，大路神经系统速度慢但是精确。就像20世纪的哲学家约翰·杜威说的那样，一个是“鲁莽，不假思索的”，另一个是“机警而又深思熟虑的”。[12]

由于这两个系统运行速度的差别——感性的那个比理性的那个速度要快好几倍，我们可能会后悔刚刚做出的草率决定，或者尽力说服自己接受它。小路神经系统做出决定之后，大路神经系统可以做的就是尽量自圆其说。就像科幻小说家罗伯特·海因莱恩曾经讽刺的那样：“人类不是理性动物，而是正在理性化的动物。”

情绪感染是如何发生的

一次，我在外地出差，打电话时拨错了号码，听到电话录音里有个友善的声音说：“您拨打的电话是空号。”我现在还记得自己当时有多么惊喜。

不管你信不信，这个温柔的电话录音的确给我带来了些许温暖。这很大程度上是因为我们当地的电话公司是用电脑合成语音播放同一条信息的，我对此极度厌恶。而且，不知道为什么，这种合成语音的音调非常刺耳，就好像在惩罚你打错了电话一样。

我对这种合成语音刺耳的语调深恶痛绝，它总是让我感觉好像有个爱管闲事的人在对我指手画脚。我一听到这种录音就会心烦意乱，当然这种恶劣心情持续的时间可能并不长。

即使是这种小事，对情绪的影响也可能是惊人的。让我们来看看德国乌兹堡大学精心设计的一个实验吧。[13] 在这个实验中，学生志愿者们听的录音材料内容非常枯燥，是英国哲学家大卫·休谟所著的《人类理解研究》（*Philosophical Essay Concerning Human Understanding*）

的德文译本。这个录音有两个版本，一个语调轻快，一个语调忧愁。这种差别非常细微，除非用心去听，否则根本察觉不了。

尽管这两种语调的差别并不明显，但听完录音之后，一些学生的情绪稍微欢快了点，另外一些则比听之前更加阴郁了。但是他们并没有意识到自己心情的变化，更不知道为何会发生这种变化。

即使学生们边听边把金属针插入木板的缝隙中（以分散自己的注意力），录音还是能够引起他们情绪的变化。这一分散注意力的活动好像只影响了大路神经系统，妨碍了学生对哲学内容的理性思考。但是它丝毫没有影响情绪的传染，这就说明小路神经系统仍然畅通无阻。

哲学家认为，情绪和其他明显情感的区别之一就是其起因的不可表达性。也就是说，一般情况下我们都知道是什么引起了自己的某种情感，却不知道自己为何陷入某种情绪之中。乌兹堡大学的实验表明，尽管我们可能并未察觉，但我们周围到处都存在着情绪诱因，比如电梯里甜美的背景音乐、某个人酸溜溜的语气等。

他人的面部表情也是情绪诱因之一。瑞典的科学家发现，看到一张快乐的面孔会诱使我们的面部肌肉做出非常短暂的微笑表情。[14] 事实上，当我们注视带有强烈表情的照片时，不管表情是悲伤、厌恶还是喜悦，我们的面部肌肉都会自动模仿它。

由于这种不自觉的模仿，周围人们细微的情绪变化也会影响到我们，这为人际间大脑的连接又打开了一条通道。性格特别敏感的人非常容易受到这种情绪的传染，而一个自我封闭的人所受的影响就要小得多。无论是上述哪种情况，情绪传染都是悄悄进行的，交际双方都不会察觉。

当看到一张笑脸时，即使我们没有意识到这张笑脸的存在，我们的面部肌肉也会做出微笑的动作。人们的肉眼可能察觉不到这种微笑，但是科学家们在监测面部肌肉时可以清楚地看到它。[15] 而且我们的面部肌肉好像已经做好了准备，随时可以展开这个笑容。

这种模仿对我们的生理系统也产生了一些影响，因为我们的面部表情会在体内引发相应的情绪。也就是说，我们可以有意地通过改变面部表情来转变自己的情绪。比如，咬住一支铅笔，使自己做出微笑的表情，这样就会产生些许积极情绪。

埃德加·爱伦·坡就在无意中应用了这一原则。他曾经写道：“在写作中，当我想体验一个人有多么善良或者邪恶，或者想体会他当时的想

法时，我就会尽可能地在自己脸上呈现出他的表情，然后体会一下自己心中产生了什么样的情感，就好像根据面部表情来调节心情一样。”[16]

下面的这个故事发生在1895年的巴黎。一群勇敢的人壮着胆子参观了前卫摄影家卢米埃尔兄弟的一个展览。卢米埃尔兄弟展出的是“移动的画面”——历史上的第一部电影《火车到站》。电影是无声的，描述的是一列火车正在轰隆隆地进站，不断冒着烟，冲向镜头。

结果观众们都吓得尖叫起来，躲到了椅子下面。

在此之前，人们从来没有见过移动的画面，因此这些可怜的观众就把电影画面上的火车当成了真实的火车。电影史上最伟大的时刻理应就是发生在巴黎的这一刻，因为从那之后人们才意识到自己那一刻看到的只不过是虚幻的影像。当时，那些观众和他们大脑的感知系统都认为银幕上的画面是真实存在的。

就像一位电影评论家说的那样：“电影的魅力就在于它让人觉得它是真实的。”直到现在，这句话仍然适用。[17] 这种真实的感觉吸引着电影爱好者，主要是因为电影画面可以像真实生活一样引起大脑神经系统的反应。因此，即使是银幕上的情绪也可以传染给我们。

以色列的一个研究小组发现了一些银幕画面与观众之间情绪传染的神经系统工作机制。他们让一些志愿者观看了20世纪70年代意大利拍摄的美国西部牛仔片《善恶丑》中的一些片段，并且利用功能性核磁共振成像系统对他们的大脑进行了监测。他们根据这一实验发表的论文是神经学领域唯一一篇得到克林特·伊斯特伍德（《善恶丑》中的男主角）帮助的文章。这个研究小组得出结论认为，电影就像操纵木偶一样影响着观众大脑的神经系统。[18]

和1895年巴黎的那群惊恐的观众一样，所有观众的大脑都认为电影中虚幻的故事就发生在身边。我们的大脑好像根本无法区分虚拟世界和现实世界。所以，当银幕上突然出现一个脸部的特写镜头时，观众大脑中负责识别面孔的区域就会积极活动。而当银幕上显示一座大厦或者一个街景时，观众大脑中负责识别现实生活中这些物体的区域也会被激活。

当银幕上显示一些复杂的手部活动时，观众大脑中控制触觉和运动的区域就会活动。当听到枪声、爆炸声或者看到紧张的故事情节时，观众大脑的情绪中心也会爆发。总之，我们观看的电影可以操纵我们的大脑。

观众的情绪也会相互传染。在看电影的过程中，一个观众大脑中的活动会紧接着发生在另一个观众身上。每个人在观看电影的过程中，银幕上的动作都会引发其相应的内心活动。

就像社会学的一条原理说的那样："如果一件事情的推论是真实的，那么它本身也是真实的。"因为大脑对虚拟景象做出的反应和对现实做出的反应是一致的，所以虚拟景象也会引发生理反应。在这个过程中也是小路神经系统在起作用。

这种操纵性也有例外，其中很重要的一个就是大路神经系统所经过的前额叶皮层（也就是大脑的管理中心，控制理性思考的）并不承认这种虚拟世界与现实之间的对等（比如，这只不过是部电影）。所以，当看到银幕上的火车冲着我们呼啸而来时，我们虽然仍有些害怕，但不会像以前的人们那样惊慌失措了。

我们遇到的事件越不寻常，大脑对它的关注度就会越高。[19] 有两个因素可以增强大脑对虚拟景象，比如电影的关注程度，一个是强烈的感官刺激，还有一个是激烈的情绪（比如尖叫或者号啕大哭）。这就难怪许多电影中会出现暴力情节——它可以吸引人们大脑的注意，而巨大的银幕本身就足以产生强烈的感官刺激。[20]

情绪具有很强的感染力。不管是察觉到别人瞬间的微笑或皱眉，还是阅读枯燥的哲学论文，都可能引起我们情绪的涟漪。

她为什么会压抑自己的真实情感

两个完全陌生的女人刚刚一起看完一部悲惨的纪录片，是关于第二次世界大战中原子弹爆炸给日本广岛和长崎带来的灾难性后果的。看完之后，她们都觉得心绪不宁，感到厌恶、愤怒和悲伤。

但是当她们开始谈论她们的感受时，奇怪的事情发生了。其中一个女人非常坦率地表达了她的愤怒和厌恶，而另一个则压抑了自己的真实情感，假装冷漠。在她的同伴看来，影片没有引起她情绪上的波动，即使有那么一点点的话，也只是使她稍微有点心烦意乱而已。

其实这一切都是按计划进行的。那两个女人都是斯坦福大学一项实验的志愿者。这项实验的目的在于研究压抑真实情感对社交活动的影响，因此它要求其中一个女人隐藏自己的真实情感。[21] 我们可以想象，在交流中，那个坦率的女人肯定能感受到自己的同伴是多么不真诚，她肯定感觉到自己永远都不会跟这个虚伪的女人做朋友。

在谈话中，那个压抑自己情感的女人感到紧张、不自在，血压明显升高。压抑不良情绪会引起生理上的不良反应，血压升高就是很好的证明。

但是最令人惊奇的是，那个坦率的女人的血压同样也升高了。由此可见，紧张情绪不仅可以被感知，而且还可以传染。

大脑的默认反应是真诚地表达自己的想法。神经系统会把感染我们的每一种情绪都传递到面部，然后把它表现出来。情绪的表现是自动的、下意识的，因此压抑自己的情绪就需要有意识的努力。隐藏真实想法，比如掩饰自己的恐惧或愤怒，都需要主动的努力，而且很难成功。 [22]

比如，一个朋友告诉我，在她第一次和她的房客交谈时，她就“知道”他是一个不能信任的家伙。果然，当她要搬回来时，那个家伙却拒绝搬出去，而她又没有其他地方可去。于是，她只好诉诸法律，但是法律同样也保障租房人的权益。因此，在律师为她争取回房子之前，她将无家可归。

她只见过他一次，就是在他来看房子的时候。她叹气道：“他身上不知什么地方就是让我感到不信任。”

“他身上不知什么地方”表明大路神经系统或小路神经系统可以帮助我们早早地察觉虚伪。这种专门用来怀疑的神经系统和产生同理心与和谐的神经系统不同，它的存在本身就表明察觉别人的虚伪是一种重要的能力。进化论认为，这种怀疑的能力和信任、合作的能力一样，是人类生存必不可少的。

一项研究揭示了这种控制怀疑能力的神经雷达。这项研究记录了志愿者们在观看一部悲剧时大脑的活动。随着演员们面部表情的变化，观众大脑中被激活的神经系统也会发生变化。如果演员流露出悲伤的表情，那么观众的杏仁核及与悲伤相关的神经系统就会被激活。

但是如果演员在这出悲剧中露出微笑，这种不和谐就会激活观众大脑中负责警惕威胁或冲突的神经系统。而且，观众还会非常讨厌这位与整部悲剧不和谐的演员。 [23]

杏仁核会自动扫描我们遇到的每一个人，看他们是否值得信任，比如说，如果我走近这个家伙会有危险吗？我能信赖他吗？事实证明，杏仁核大面积受损的病人丧失了判断他人是否值得信任的能力。当这些病人看到普通人通常会觉得非常可疑的人的照片时，他们的感觉与看

到那些大多数人眼中可以信赖的人时并没有什么区别。[24]

我们对他人的信赖预警系统有两条通道：大路神经系统和小路神经系统。[25] 当我们有意识地做出判断时，是大路神经系统在运行。由杏仁核做出的判断则是无意识的，这时是小路神经系统在运行，它能够使我们快速做出反应，保护自己。

他为什么那么吸引女人

乔瓦尼·维利奥托是一个典型的唐·璜式人物。他魅力非凡，风流韵事层出不穷。他甚至同时娶了好几个老婆。

没有人确切知道维利奥托结过几次婚。但是可以肯定的是，他至少娶过100多个女人，这完全可以称得上是一项事业。实际上，他的谋生方式就是与富婆结婚。

但最后，帕特里夏·加德纳，他的下一个结婚对象，以重婚罪把他告上了法庭，于是他的“爱情事业”崩溃了。

为什么会有那么多女人对维利奥托如此痴迷呢？从对他的审判中，人们看出了一些端倪。加德纳承认，这个爱情骗子吸引她的一点就是所谓的“诚实的特质”。比如，他即使在说谎的时候，也会微笑着直视她的眼睛。[26]

和加德纳一样，情绪专家们也非常重视一个人的目光。这些专家认为，通常情况下，人们悲伤的时候会垂下目光，感到厌恶时会移开目光，而当感到愧疚或羞耻时则可能垂下或者移开目光。大部分人都能本能地察觉这种目光变化所隐含的情绪，所以人们经常把“是否直视我们的眼睛”作为衡量一个人诚实与否的标准。

维利奥托和其他高明的骗子一样，非常清楚这一点。当他面对自己的爱情猎物时，能够完美地伪装出真诚的微笑和目光。

我们可以从维利奥托的故事中得到一些启示，当然这种启示应该是教我们如何建立和谐的人际关系，而不是让我们学会如何说谎。测谎界泰斗保罗·埃克曼认为，这种看似真诚的目光并不足以说明一个人是否坦诚。

在研究面部肌肉如何表达情绪数年之后，埃克曼的兴趣转向了测谎。他敏锐地捕捉面部表情的细微变化，发现了人们伪装出来的表情与真实情感流露之间的差异。[27]

说谎需要大路神经系统有意识的活动，以便大脑的管理中心支配我们的言行。埃克曼指出，说谎者的注意力大都集中在如何编织谎言上，较少注意自己的面部表情。

这种对真实情感的压抑既需要精力也需要时间。如果一个人在回答别人问题时说谎的话，他的反应会比说实话的人慢0.2秒。这一显著的时间差异说明说谎者需要精力和时间把谎说圆，并且控制可能会流露真实情绪的表情和身体动作。[28]

完美的谎言需要专心致志才能完成，这种专注是通过大路神经系统实现的。但是一个人的精力是有限的，而说谎又需要特别的注意力，因此神经系统资源配置的不足就使前额叶皮层忽视了另外一个任务，那就是压抑任何可能会揭穿谎言的情绪的流露。

当然，语言本身就可能使一个谎言露馅。但是更多时候，我们是从说谎者的话语与面部表情的矛盾中判断出他们在说谎的。比如有个人告诉我们他“感觉很好”，但同时颤抖的嗓音会泄露他焦虑的心情。

埃克曼告诉我：“世界上没有百分之百灵验的测谎仪，但是我们可以发现一些谎言的蛛丝马迹。”他所说的蛛丝马迹就是人们话语与情绪的矛盾。如果一个人的反应时间较长，就要引起注意了，这可能是因为他紧张，也可能是因为他在说谎。

面部肌肉是由小路神经系统控制的，而选择说谎则是由大路神经系统控制的。面部表情会掩饰谎言，但是大路神经系统想要掩饰的真实情绪会被小路神经系统无意间流露出来。

小路神经系统为我们大脑间的交流提供了多条途径。这些神经系统帮助我们处理人际关系，判断哪些人是可以信赖的，哪些人是应该避开的。它还使我们在人际交往中像变色龙一样，根据周围人们行为的变化而变化。

夫妻为什么会吵架

在人际情感交流中，权力的作用不可忽视。在两个人的交往中，通常权力较小的那个人会更多地调整自己的情绪。[29] 如何界定权力的大小是个很复杂的问题，但是在夫妻关系中，“权力”可以大致通过一些实际情况来衡量。比如，谁对对方情绪的影响力更大、谁掌握家庭财产大权、谁安排日常家庭生活（比如决定是否去参加一个派对）等。

当然，夫妻双方也有可能在不同的领域有着权力分工。比如，一方掌

握财产大权，另一方负责社交活动。但是在情感方面，权力较小的一方会在情感融合中做出更大的调整来迎合另一方。

在两个人的交往过程中，如果其中一个能像精神治疗师一样，有意识地采取中立的态度，他就能更好地观察到这些调整。从弗洛伊德开始的精神治疗师们都注意到他们自己也会受到病人情绪的影响。比如，当病人回忆痛苦的往事而哭泣时，他们也会眼眶湿润；当病人因恐怖的回忆而受到惊吓时，他们的心里也会产生恐惧的感觉。

弗洛伊德指出，精神治疗师们可以通过观察自己身体的反应，打开一扇通向病人情感世界的窗户。大部分人都能够读懂公开表露的情感，而精神治疗师则有更高的本领，他们甚至能够解读病人自己都意识不到的内心情感。[30]

直到弗洛伊德指出这种微妙的感觉共享100多年之后，精神治疗师们才找到一种科学的方法来跟踪监测交流双方的生理变化。[31] 这种方法是运用新型统计学方法和计算技术，分析现实对话中的大量相关数据，比如心率等。

这些研究显示，当夫妻吵架时，双方都会模拟对方内心的激动。而随着冲突的加剧，他们会使对方感到越来越愤怒、悲哀和伤心。当然，这一科学发现在现实生活中并无多少新意。

更有趣的还在后面。这些精神治疗师们把那对夫妻吵架的经过录了下来，然后让不认识那对夫妻的人来观看，并且请他们猜测吵架过程中那对夫妻的情绪。[32] 结果发现，当这些志愿者们做出猜测时，他们自己的生理系统也产生了他们所观察到的情绪。

这些志愿者的身体越能模拟他所看到的情绪，他们就越能精确地感受到那种情绪，特别是不良情绪，比如愤怒。同理心，即感受到他人的情绪，不仅是生理上的，而且是心理上的。当同理心发生时，使别人产生同理心的人会影响对方的生理状态，使之与自己的生理状态一致。

面部表情越明显的人越能准确体会他人的心情。总的来说，某一时刻，两个人的生理状态越相似，他们就越容易产生同理心。

这种同理心是下意识产生的。我们产生了共鸣，因此，即使我们不想受到影响，对方的情绪也会感染我们。

总之，感染他人的情绪会给我们带来一些影响。因此，我们更要好好

研究一下如何消除其中的不良影响。

[1] When I refer to the amygdala or any other specific neural structure, I usually mean not just that region but its connective circuitry to other neural areas as well. The exception occurs when I discuss some aspect of the structure itself.

[2] Brooks Gump and James Kulik, “Stress, Affiliation, and Emotional Contagion,” Journal of Personality and Social Psychology 72, no. 2 (1997), pp. 305–19.

[3] This investigative function gets carried out through the amygdala’s links to the cortex, which guides our attention to explore uncertainties. When the amygdala starts firing in reaction to a possible threat, it directs cortical centers to fixate our attention on the possible danger, and we feel distress, uneasiness, or even a bit frightened as it does so. So if someone has a high level of amygdala activation, their world is an ambiguous and perpetually threatening place. A devastating trauma, like being mugged, can ratchet up the amygdala’s vigilance of the world, heightening levels of the neurotransmitters that keep us scanning for threats. Most of the symptoms of post-traumatic stress disorder, like overreaction to neutral events that are vaguely reminiscent of the original trauma, are signs of such an overreactive amygdala. See Dennis Charney et al., “Psychobiologic Mechanisms of Posttraumatic Stress Disorder,” Archives of General Psychiatry 50 (1993), pp. 294–305.

[4] See, for example, Beatrice de Gelder et al., “Fear Fosters Flight: A Mechanism for Fear Contagion When Perceiving Emotion Expressed by a Whole Body,” Proceedings of the National Academy of Sciences 101, no. 47 (2004), pp. 16, 701–06.

[5] At least that's one way we recognize emotion. The existence of other neural routes might mean, for instance, that we don't have to feel happy to recognize that someone else does.

[6] Affective blindsight, in which a functionally blind person with certain brain lesions can register another person's emotions from facial expressions via the amygdala, has been found in other patients too. See, e.g., J. S. Morris et al., "Differential Extrageniculostriate and Amygdala Responses to Presentation of Emotional Faces in a Cortically Blind Field," Brain 124, no. 6 (2001), pp. 1241–52.

[7] The classic work on emotional contagion is Elaine Hatfield et al., Emotional Contagion (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1994).

[8] The high road, however, can be used to intentionally generate an emotion; actors do so routinely. Another example is the systematic generation of compassion in religious practices; this purposeful generation of positive emotion uses the high road to drive the low.

[9] Of course, cognition and emotion are usually not at odds. Most of the time the "high road" and the "low road" act synergistically, or at least weave closely parallel paths to the same place. Likewise, cognition and emotion typically work seamlessly together, to motivate and guide our behavior toward reaching our goals. But in some circumstances they diverge. These divergences produce the idiosyncrasies and seemingly irrational behaviors that have so puzzled behavioral scientists (including psychologists and economists). They also tell us much about the distinct characteristics of these two constituent systems in our brain—when two systems are working closely together, it is hard to tell what is

contributing what; when they are in competition, it is easier to distinguish the contribution made by each.

[10] The amygdala, in the midbrain below the cortex, handles automatic emotional processes; the prefrontal cortex, in its executive function, draws inputs from many other neural regions, integrates them, and makes plans accordingly. See Timothy Shallice and Paul Burgess, "The Domain of Supervisory Processes and Temporal Organization of Behaviour," Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences 351 (1996), pp. 1405–12.

[11] The high road, however, is not immune to bias and perceptual skewing. On the high versus the low road, see Mark Williams et al., "Amygdala Responses to Fearful and Happy Facial Expressions Under Conditions of Binocular Suppression," Journal of Neuroscience 24, no. 12 (2004), pp. 2898–904.

[12] For the two modes, see John Dewey, Experience and Nature (LaSalle, Ill., 1925), p. 256.

[13] Roland Neumann and Fritz Strack, " 'Mood Contagion': The Automatic Transfer of Mood Between Persons," Journal of Personality and Social Psychology 79, no. 2 (2000), pp. 3022–514.

[14] On facial mimicry of emotions, see Ulf Dimberg and Monika Thunberg, "Rapid Facial Reactions to Emotional Facial Expression," Scandinavian Journal of Psychology 39 (2000), pp. 39–46; Ulf Dimberg, "Facial EMG and Emotional Reactions," Psychophysiology 27 (1990), pp. 481–94.

[15] See Ulf Dimberg, Monika Thunberg, and Kurt Elmehed, “Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions,” Psychological Science 11 (2000), pp. 86–89.

[16] Edgar Allan Poe is quoted in Robert Levenson et al., “Voluntary Facial Action Generates Emotion-Specific Autonomic Nervous System Activity,” Psychophysiology 27 (1990), pp. 363–84.

[17] David Denby, “The Quick and the Dead,” New Yorker 80 (March 29, 2004), pp. 103–05.

[18] On the way movies play the brain, see Uri Hasson et al., “Intersubject Synchronization of Cortical Activity During Natural Vision,” Science 303, no. 5664 (2004), pp. 1634–40.

[19] On salience and attention, see, for example, Stephanie D. Preston and Frans B. M. de Waal, “Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 1–20.

[20] Our brains are preprogrammed to pay maximal attention to such cues presumably because in the wild, moments of perceptual and emotional intensity may signal danger. In today’s world, though, they may simply signal what’s playing tonight.

[21] Emily Butler et al., “The Social Consequences of Expressive Suppression,” Emotion 3, no. 1 (2003), pp. 48–67.

[22] That very attempt at suppression spurs repetitive thoughts about the matter; such thoughts intrude when we are trying to focus on something else or merely relax. Despite our desire to exert voluntary control and veto our natural impulses, we can't always do so one hundred percent. If we intentionally suppress our heartfelt emotions—putting on a placid face when we actually feel troubled—our feelings leak nonetheless. Rapport grows stronger as we more openly show our feelings to others. By the same token, the more we try to suppress those feelings, and the stronger those hidden feelings are, the more we inadvertently heighten the tension in the air—a feeling familiar to anyone whose partner "hides" strongly felt emotions. On the costs of suppression see E. Kennedy-Moore and J. C. Watson, "How and When Does Emotional Expression Help?" Review of General Psychology 5 (2001), pp. 187–212.

[23] The neural radar converged on the ventromedial area of the prefrontal cortex. See Jean Decety and Thierry Chaminade, "Neural Correlates of Feeling Sympathy," Neuropsychologia 41 (2003), pp. 127–38.

[24] On trustworthiness, see Ralph Adolphs et al., "The Human Amygdala in Social Judgment," Nature 393 (1998), pp. 410–74.

[25] On wiring for trust, see J. S. Winston et al., "Automatic and Intentional Brain Responses During Evaluation of Trustworthiness of Faces," Nature Neuroscience 5, no. 3 (2002), pp. 277–83. In short, the amygdala scans everyone we meet, making an automatic judgment of trustworthiness. When it judges someone "untrustworthy," the right insula activates to transmit that to the viscera, and the faceresponsive region of the fusiform gyrus lights up. The orbitofrontal cortex responds more strongly when the amygdala judges someone "trustworthy." The right superior temporal sulcus operates as an association cortex to process the verdict, which is then labeled by the emotional systems, including the amygdala and orbitofrontal cortex.

[26] On gaze direction and lies, see Paul Ekman, Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage (New York: W.W. Norton, 1985).

[27] On clues to lying, see ibid.

[28] On cognitive control and lying, see Sean Spence, “The Deceptive Brain,” Journal of the Royal Society of Medicine 97 (2004), pp. 6–9. Lies demand extra cognitive and emotional effort from neural circuitry. This finding has spawned the notion that an fMRI could one day be used as a lie detector. But that day will come only after those using this imaging technology have solved knotty logistical challenges, such as the artifacts created in the signal by someone speaking.

[29] On the way the partner with less power converges more, see Cameron Anderson, Dacher Keltner, and Oliver P. John, “Emotional Convergence Between People over Time,” Journal of Personality and Social Psychology 84, no. 5 (2003), pp. 1054–68.

[30] Frances La Barre, On Moving and Being Moved: Nonverbal Behavior in Clinical Practice (Hillsdale, N.J.: Analytic Press, 2001).

[31] Though in the 1950s and 1960s there was a spate of psychophysiological studies of two people interacting, the methods of the time were not precise or powerful enough, and the line of research faded away, not to be revived until the 1990s.

[32] On empathy and shared physiology, see Robert Levinson and Anna Ruef, “Empathy: A Physiological Substrate,” Journal of Personality and Social Psychology 63 (1992), pp. 234–46.

第二章　如何培育良好的人际关系

一位医生正在对病人进行精神治疗。医生坐在一把木椅上，表情严肃。他的病人垂头丧气地陷在皮沙发里，因为一个打击而萎靡不振。他们的情绪截然不同。

这位医生在治疗过程中忽然出现了一个失误，他没能正确理解病人的一句话。于是他道歉说：“对不起。”

“不……”病人回答道。

但是医生打断了她，继续按照自己的思路说。

那个病人想插话，可是根本没有机会。

好不容易等医生停了下来，那个病人就开始抱怨这些年来她不得不一直忍受她妈妈的专制。当然这番话也是在间接地批评医生刚才的行为。

就这样，治疗双方的步调根本就不一致。

让我们再来看另外一次精神治疗吧，这次治疗双方的关系非常和谐、融洽。

这个病人告诉医生，他前一天向与他交往了很长时间的女朋友——现在的未婚妻求婚了。以前他有婚姻恐惧症，为了帮助他鼓起结婚的勇气，医生已经花了几个月的时间帮他分析、克服这种恐惧。现在他终于迈出了这一步，他们都充满了成就感，感到欢欣鼓舞。

他们之间的关系如此和谐，以至连姿势和动作都很相像，就像预先安排好的一样。比如，当医生活动脚的时候，病人也会做同样的动作。

这两次治疗过程有一个共同点，就是它们都被录了下来。在医生和病人中间，有两个像音箱一样的方形铁盒子，它伸出两条金属线，用金属夹夹住医生和病人的手指尖。

在他们讲话的时候，一系列反映他们生理细微变化的数据就会通过金属线传到仪器里。

其实，这两次治疗都是一项研究的组成部分，该研究的目的是揭示日常人际交往中的生理活动。[1] 两次治疗录像记录的数据呈波浪形曲

线，一条代表病人，一条代表医生。这些曲线反映了他们各自情绪的波动。

在双方关系不那么和谐的第一次治疗中，他们的情绪曲线像两只受惊的小鸟，各自忽上忽下，没有任何的交叉。

但是在第二次双方关系融洽的治疗中，两条曲线就像结队飞翔的小鸟，舞出和谐一致的旋律。曲线还显示，当两人都很开心时，他们的生理曲线也是一致的。

在人际交往中，大脑活动是我们无法直接观测到的，因而对治疗过程进行录像并定量分析正是研究它的有效方法。尽管对生理反应的研究并不等同于大脑研究，但是我们可以据此反推在人际交往过程的不同阶段到底是哪一部分大脑区域在进行怎样的活动。

和谐人际关系的三大要素

我记得数年前我也曾有过这样融洽和谐的经历，那是我在哈佛大学读心理学研究生时，在统计学老师罗伯特·罗森塔尔教授的办公室里。鲍勃（大家对他的昵称）是全系最受欢迎的教授。不管我们什么时候去办公室找他、为什么去找他，也不管我们去的时候有多焦急，出来的时候我们都会感觉自己找到了知音，心情也会神奇地好起来。

鲍勃具有提升他人情绪的才能，他擅长传播沉稳的情绪。这并不奇怪，建立和谐人际关系的非语言因素正是他的研究课题。数年后，他和同事发表了一篇具有里程碑意义的文章，揭示了建立和谐人际关系的良方。[2]

和谐的关系存在于人们之间。在交流中，如果我们感到愉快、顺畅、全神贯注，我们就会感觉到这种和谐。但是和谐的作用不仅仅体现在这些短暂的愉快瞬间。当人际关系和谐的时候，人们会更有创造性，而且能更快地做出决策。[3]

和谐的人际关系使人感觉良好，产生和谐的力量。它使人们感受到彼此的热情、理解和真诚。这些相互间友善的情感加强了彼此间的纽带，尽管有时可能很短暂。

罗森塔尔教授发现，和谐的人际关系必须具备三个因素：彼此的关注、共同的积极情绪和一致性或同步性。这三个因素共同催生了和谐关系。[4]

彼此的关注是第一个基本要素。当两个人的注意力都集中在对方的语

言和行为上时，他们就产生了共同的兴趣，从而达到知觉一致。这种双向的注意力是产生共同情感的前提。

和谐人际关系的指示器之一就是同理心，也就是交际双方能够体会彼此的感受。鲍勃和我们谈话时就是这样，他总是全神贯注地听我们诉说。这就是轻松的交往和完全和谐之间的区别。在轻松的交往中，我们会感到惬意，但是并不会认为对方能够切实体会到我们的感受。

罗森塔尔教授曾经讲述过一个实验。在实验中，志愿者被分成两人一组，每组中分别有一个人按照研究者的指示，假装自己有根手指受伤，缠上了胶布，并且做出很疼的样子。过了一会，他们又假装再次伤到手指。如果当时他们的同伴是在直视他们的眼睛，那么对方也会受到惊吓，并且不自觉地模仿他疼痛的表情。而如果他们的同伴没有看他们的眼睛，那么对方即使意识到他很疼，也不会受到惊吓。 [5] 在精神不集中时，我们会忽视一些重要的细节，特别是情绪方面的细节。因此，直视同伴的眼睛为产生同理心创造了条件。

仅有关注是不够的。营造和谐人际关系的第二个要素是共同的积极情绪，它主要是由语调和面部表情引起的。对于营造积极情绪，交流中传达的非语言信息比语言本身更有效。在一项实验中，管理人员直言不讳地批评了一些志愿者，但是声音和表情都非常热情。值得我们注意的是，这些人虽然受到了批评，但他们仍然觉得整个交流过程非常愉快。 [6]

一致性或者同步性是罗森塔尔教授和谐人际关系理论的第三个要素。一致性大多是通过微妙的非语言途径，比如交流的节奏和身体的动作来体现的。处于和谐关系中的人们心情愉快，畅所欲言。他们的反应自然而迅速，他们的对话就像是事先编排好的一样。他们会四目相视，拉近椅子，甚至鼻子间的距离都会比通常交往时要近。即使中间出现一两秒的沉默，他们也不会感觉尴尬。

如果缺乏一致性，那么交往中的人们就会感觉不舒服，可能会出现不合时宜的回答或者尴尬的冷场。人们可能会烦躁不安或者沉默冷淡。这些不协调会破坏和谐的人际关系。

人际交往成功的秘诀：要与别人情绪一致

当地一家餐馆有位女服务员，大家都喜欢让她来服务。她有种神奇的能力，可以与顾客的情绪和节奏形成默契。

如果有愁眉苦脸的顾客坐在角落里喝闷酒，她会非常安静，不去打

扰。但是如果有一群同事说说笑笑，开心地吃午餐，她就会变得非常热情、外向。如果碰到带着小孩的年轻妈妈，她会马上变得非常活泼，对这些好动的孩子做鬼脸或者给他们讲笑话。因此，她得到的小费总是最多。[7]

这个能够感知他人情绪的女服务员体现了这样一个原则：与他人情绪一致会取得人际交往的成功。在交流中，双方下意识的动作和习惯越是一致，交流的效果就会越好，他们彼此的印象也会越好。

这种一致性的微妙力量在一系列实验中得到了验证。纽约大学的一些大学生自愿参加了这个实验，他们以为这是对一个新型心理测试的评估。在实验中，一个学生会和另外一个学生——研究者的助手坐在一起，对一系列照片进行评价。[8] 研究者要求助手在看照片的过程中偶尔微笑、晃晃腿或者摸摸脸。

不管助手做什么动作，志愿者们往往都会模仿。如果助手摸自己的脸，志愿者也会摸自己的脸；如果助手微笑，志愿者也会微笑。但是研究者们在仔细询问后发现，这些志愿者根本不知道自己模仿了别人的微笑或者晃腿，而且他们也根本没有注意到实验助手故意做出的这些动作。

这项实验要求另外一组实验助手故意模仿他们交流对象的动作和手势，但是结果显示对方并不怎么欣赏他们。只有当模仿是自发的、下意识进行的时候，才会有好的效果。[9] 和一般畅销书上写的相反，有意和他人保持一致，比如模仿他们的手势、姿势等，并不能使关系变得和谐。这种机械的、伪装出来的一致没有什么效果。

社会心理学家们已经多次证实，交流双方自然的举动越是一致，比如语速接近，他们的关系就会越和谐。[10] 如果你从远处观察两个人的交谈，但是听不到他们的声音，你就能更好地观察他们的非语言交流，比如协调的身体动作、流畅的话轮转换，还有默契的眼神交流等。[11] 表演系老师经常会让学生在看电影的时候把声音关掉，以便更好地观察这种非语言交流。

科学分析可以帮助我们发现肉眼看不见的现象，比如当一个人说话时，他的交流对象的呼吸正好与他互补。[12] 在一项实验中，交谈双方都佩戴了可以监测他们呼吸节奏的传感器。结果显示，他们的呼吸节奏大体一致，说话者呼气的时候聆听者可能在吸气，或者他们同时呼气。

如果交流双方关系较为密切，这种呼吸节奏的一致性就会更强。当亲

密的朋友开怀大笑的时候，这种一致性表现得更为明显：他们会同时发出笑声，而且在笑的时候，他们的呼吸节奏极为一致。

在面对面的人际交流中，一致性充当着社交缓冲器的角色。如果交流双方动作协调的话，那么一次本来可能非常尴尬的谈话也会变得较为顺畅。这种协调的交流中可能会出现一些小的插曲，比如话语停顿、插话或者双方同时说话等，但这并不影响整体的一致。即使交谈中出现争吵或者沉默，身体的协调会使人感觉交流并没有因此而停止。这种一致是交流双方之间达成的默契。

如果缺少这种身体的一致，那么对话中的语言必须更加顺畅，交流才能显得和谐。比如，通过电话或者对讲机交流时，交流双方无法面对面，这时他们的语言和话轮转换就要比面对面时更流畅才行。

即使只有姿势的匹配，也能对营造和谐的人际关系起到重要作用。比如，在一项研究中，研究者们记录了课堂上同学们的姿势变化。结果发现，学生和老师的姿势越相近，他们的心情就越舒畅，上课时的注意力就越集中。事实上，我们可以通过姿势是否匹配来迅速了解课堂气氛。[13]

一致性会带来生理上的愉悦，而且交流者人数越多，愉悦感就越强烈。比如，观众们一起欣赏舞蹈或者随着音乐一起晃动身体都是群体协调性在审美方面的表现。再比如，在体育馆中观看比赛时，观众们挥舞着双臂形成的人浪也同样是这种愉悦感的表现。

这样的共鸣似乎是内置于人体神经系统的。比如，胎儿还在子宫里时，他们运动的节奏虽然不受其他声音的影响，但是和外界人们说话的节奏保持一致。当婴儿长到一岁的时候，他们会根据母亲说话的节奏来调整自己的语速。无论是婴儿和母亲之间，还是第一次见面的两个陌生人之间，这样的一致性都传达着同一个信息：“我在听着呢，请继续说吧。”

这样的信息使交流双方愿意继续他们的谈话。当两个人的交谈快要结束时，他们的一致性就消失了，这就暗示他们该说再见了。如果两个人的交流一开始就不协调，比如他们不断打断对方，或者话不投机，那么彼此都会产生不自在的感觉。

每一次对话都是通过两个层次——大路神经系统和小路神经系统来进行的。大路神经系统负责理性思维、选词和意思表达。小路神经系统则负责语言之外的交流，由直觉来控制。语言之外的情感因素比语言本身更能促进交流的顺利进行。

其实这种潜在的联系并不神秘。我们经常通过自然的面部表情、手势、目光等来表达我们的感觉。此时，我们是在进行无声的交流，这些表情、手势和目光正是我们内在思想的外在表现，它们使交流对象能够了解我们的感受，并相应调整自己的状态。

在任何一次交往中，我们都能发现这样的情感共鸣，比如同样上扬的眉毛、快速的手势、飞速闪过的面部表情、语速的迅速调整和目光的变化等。这样的协调性使我们能够顺利交流。如果协调性强的话，就会产生和谐的人际关系。

交流双方的情绪越协调，他们的感觉也就越和谐。协调可以达到情绪上的一致。比如，随着婴儿和母亲的情绪从低潮达到高潮，他们分享的快乐也在逐渐变得强烈。即使是婴儿也可以产生共鸣，这表明大脑中存在某个潜在通道，它自然地产生了这种协调。

日常交流如何做到协调一致

“你知道我为什么总是讲不好笑话吗？”

“不知道，为什么……”

“因为我总是掌握不好时间。”

杰出的喜剧演员似乎根本不会刻意地注意节奏，他们这种控制时间的本领使得他们的表演引人入胜。就像音乐家看乐谱一样，喜剧大师知道在抖出笑料之前需要停顿多久，也清楚什么时候应该打断别人的话，就像在上面对话中说的一样。在讲笑话时，掌握好说话的时机才能取得好的效果。

大自然也钟爱和谐的节奏。大自然中随处都有和谐的例子，比如一个自然过程会和其他的自然过程发生共振。例如，如果两组波的频率和波长都相同的话，当振动步调一致时，波的振动就会加强；而当步调相反时，波就会减弱。

在自然界中，从海浪到心跳，一切事物都是有节奏的。在人际交往中，我们的情绪也是有节奏的。当一个人充当情感给予者的角色，使我们心情愉悦时，他传递了善意的信息，而当我们使他人心情愉悦时，我们又把这种善意的信息传递给了他人。

谈到这种节奏的协调，欣赏交响乐就是个很好的例子。在演奏交响乐时，所有的演奏者似乎都沉醉在音乐中，随着音乐的节奏一起摇摆。这种协调是我们看得到的，还有一种协调是观众们看不到的，那就是

演奏者们思想的一致。

在演奏过程中，如果我们可以观察到其中两个人神经系统的活动，那么它们肯定是非常一致的。比如，当两个大提琴手在演奏同一首曲目时，他们右脑神经细胞的活动就十分相似，甚至比他们自己大脑中左右半球神经细胞的活动更为相似。[14]

当人们处于上述和谐状态时，那就是神经学家们所谓的“振荡器”在起作用。“振荡器”是负责“校对时间”的神经系统，它不断调整神经细胞的活动，使之与外来信号的频率达到一致。[15] 这种外来信号可以是很简单的，比如一个朋友洗完盘子后递给你的速度；也可以是很复杂的，比如精心设计的双人芭蕾舞动作等。

虽然我们对这种日常交流中的协调性习以为常，但是科学家们并非如此，他们经过研究后提出了精妙的数学模型，以对数系统来解释这种协调性的机制。[16] 它适用于我们与外界交流的所有情况，不管我们是在与他人交流、拦截高速运行的足球，还是以每小时150公里的速度把棒球投出去的时候。

即使是最简单直白的交流，它的节奏性和协调性也像爵士乐一样复杂。

想象一下我们保持协调的方式吧。[17] 当两个人全神贯注谈话的时候，他们的身体动作与他们话语的速度和内容是一致的。对交流双方谈话的分析表明，他们的身体动作会不时点缀在谈话的节奏中，头和手的动作也与谈话中的重音和犹豫处相对应。[18]

值得注意的是，这种身体动作与语言的一致性是瞬间发生的。当我们与别人交谈时，这种一致性是存在的，但是我们的大脑根本察觉不到这种复杂的行为。身体就像大脑所控制的木偶一样，大脑里的计时器反应极快，它在几毫秒甚至几微秒中做出反应。而我们有意识地处理信息时，至少要花几秒钟。

尽管我们意识不到，但我们的身体总是随着我们交流对象的变化来调整自己，以便与他人达到一致。[19] 你可能会注意到，当你在路上遇到一个人并和他一起走时，在开始的几分钟内，你们两个人的手和腿都会做出调整，以达到协调一致。这种情况就像两个原本自由的钟摆现在以同样的节奏摇摆一样。

人际交往的原型

一个母亲抱着她的婴儿，想要深情地亲吻他。看到母亲撅起嘴，婴儿也把嘴唇向前伸，但是脸上没有什么表情。

母亲微微一笑，婴儿也跟着张开双唇，微笑起来。这时母亲和婴儿都在微笑。

随即，婴儿的笑容像花儿般盛开在脸上，他不停地摇头晃脑，开心得不得了。

这个过程用了不到三秒钟。虽然整个过程动作和表情不多，但毫无疑问他们沟通了感情。这种最简单的交流叫作“原对话”，它是所有人际交往的原型，是最基本的沟通形式。

通过对上面原对话中母子两人身上的振荡器进行分析，人们发现，他们互动的开始、结束和停顿的时间都是一致的。[20]

这些“交谈”都是非语言性的，其中出现的语言只相当于背景音乐。[21] 在原对话中，我们通过目光、触摸和语气与孩子进行交流。信息是通过微笑和咿咿呀呀的话语，特别是“母性语言”——孩子学说话时母亲们使用的语言——来传递的。

不管母亲们说的是汉语、乌尔都语还是英语，她们的母性语言都像唱歌一样，抑扬顿挫，韵律优美。母性语言听起来十分亲切、有趣。母性语言的声调非常高（准确来说，大约300赫兹），尖细抑扬。

在说母性语言的时候，母亲经常会有节奏地拍打或抚摩孩子，还会随着话语和拍打的节奏摇头晃脑。于是孩子也微笑着回应母亲，挥舞着小手，嘴里咿咿呀呀地说着什么。孩子对母亲做出回应的时间很短，只有几秒钟，甚至几微秒，然后他们就达到同样的状态，而且通常是愉快的状态。母亲和孩子就像在表演二重奏一样，呼吸相同或者互补，心率都在每分钟90下左右。

通过科学观察得出这样的结果并不容易，爱丁堡大学的发展心理学家克洛因·特里沃森和其他许多发展心理学家一样，认真观看了无数母子交流的录像带，经过枯燥的分析后才得出这样的结论。特里沃森也因此成为世界知名的原对话专家。就像他说的那样，原对话的双方“寻找心跳的和谐，合奏出悦耳的音乐”。[22]

当然，他们不只合奏出悦耳的音乐，还在对音乐的主旋律——情感进行交流。母亲的爱抚和声音使孩子感受到浓浓的爱意和安全感，也因此产生了一种特里沃森所说的“亲密的、无须语言表达的和谐关系”。

这种信息的交换在母子间形成了一个交流通道。由此通道我们可以使孩子快乐兴奋、平静安详或者心烦意乱、啼哭不止。在快乐的原对话中，母亲和孩子关系和谐，心情舒畅。但是，如果在交流中母亲或者孩子有一方没能领会对方的意思，那么结果就会大大不同了。比如，如果母亲对孩子的表情关注不够，或者情绪不热烈，孩子也会表现冷淡。如果母亲没有掌握好节奏，孩子就会感觉迷惑，然后变得沮丧。反过来，如果孩子没有对妈妈的表情做出适当的反应，母亲也会感到不安。

上面的研究对我们很有启发。原对话是孩子们学习如何与人交往的第一课。在我们还不知道什么是协调时，就学会了如何与他人达到情绪上的一致。原对话保留了最基本的交流形式，在我们与他人交流时悄悄地发挥着作用。这种小时候学到的本领将伴随我们终生，指导我们如何与人交往。

情感是我们儿时原对话的主题，也是成人沟通的基础。这种无声的交流是所有交往的基础，也是每次交流隐藏的主题。

[1] On the study of psychotherapy, see Stuart Ablon and Carl Marci, “Psychotherapy Process: The Missing Link,” Psychological Bulletin 130 (2004), pp. 664–68; Carl Marci et al., “Physiologic Evidence for the Interpersonal Role of Laughter During Psychotherapy,” Journal of Nervous and Mental Disease 192 (2004), pp. 689–95.

[2] For the ingredients of rapport, see Linda Tickle-Degnan and Robert Rosenthal, “The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates,” Psychological Inquiry1, no. 4 (1990), pp. 285–93.

[3] Frank J. Bernieri and John S. Gillis, “Judging Rapport,” in Judith A. Hall and Frank J. Bernieri, Interpersonal Sensitivity: Theory and Measurement (Mahwah, N.J.: Erlbaum, 2001).

[4] For rapport to bloom, full attention, positive feelings, and synchrony must arise in tandem. A boxing bout involves close

physical coordination without positivity. Likewise, a marital tiff involves mutual attention and a bit of coordination devoid of affection. The combination of mutual attention and coordination devoid of positive feeling is typical of strangers walking toward each other on a crowded sidewalk: they can brush past without colliding while taking no interest in each other.

[5] On wincing and eye contact, see J. B. Bavelas et al., "I Show How You Feel: Motor Mimicry as a Communicative Act," Journal of Social and Personality Psychology 50 (1986), pp. 322–29. Likewise, to the degree that mutual focus becomes a joint absorption— as in an engrossing conversation—the entry of a third person will break the conversational spell.

[6] On negative feedback with positive expression, see Michael J. Newcombe and Neal M. Ashkanasy, "The Code of Affect and Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study," Leadership Quarterly 13 (2002), pp. 601–04.

[7] Systematic studies of tipping find that the biggest tips for what customers perceive as better service come in the evening. In one study, the best-tipped waitress earned an average of 17 percent of the bill, while the lowest earned 12 percent. Averaged over a year, that would amount to a substantial difference in income. See Michael Lynn and Tony Simons, "Predictors of Male and Female Servers' Average Tip Earnings," Journal of Applied Social Psychology 30 (2000), pp. 241–52.

[8] On matching and rapport, see Tanya Chartrand and John Bargh, "The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link and Social Behavior," Journal of Personality and Social Psychology 76 (1999), pp. 893–910.

[9] On faking mimicry, the study was done by a student of Frank Bernieri and was reported in Mark Greer, "The Science of Savoir Faire," Monitor on Psychology, January 2005.

[10] On moving in synch, see Frank Bernieri and Robert Rosenthal, "Interpersonal Coordination: Behavior Matching and Interactional Synchrony," in Robert Feldman and Bernard Rimé, Fundamentals of Nonverbal Behavior (New York: Cambridge University Press, 1991).

[11] While strangers, even on a first meeting, can manage suitable nonverbal coordination, getting in synch heightens with familiarity. Old friends most readily fall into a smooth nonverbal duet, in part because they know each other well enough to adapt to personal quirks that might throw others off.

[12] On breathing during conversation, see David McFarland, "Respiratory Markers of Conversational Interaction," Journal of Speech, Language, and Hearing Research 44 (2001), pp. 128–45.

[13] On teacher-student rapport, see M. LaFrance, "Nonverbal Synchrony and Rapport: Analysis by Cross-lag Panel Technique," Social Psychology Quarterly 42 (1979), pp. 66–70; M. LaFrance and M. Broadbent, "Group Rapport: Posture Sharing as a Nonverbal Behavior," in Martha Davis, ed., Interaction Rhythms (New York: Human Sciences Press, 1982). The workings of this choreography can sometimes be counterintuitive; rapport actually feels stronger in a face-to-face interaction when the mimicking looks as it does in a mirror—that is, when person A lifts a right arm in response to person B lifting his left.

[14] On the musicians' brains in synchrony: E. Roy John, personal communication.

[15] On adaptive oscillators, see R. Port and T. Van Gelder, Mind as Motion: Explorations in the Dynamics of Cognition (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1995).

[16] On models for synchrony, see D. N. Lee, "Guiding Movements by Coupling Taus," Ecological Psychology 10 (1998), pp. 221–50.

[17] For an overview of the research, see Bernieri and Rosenthal, "Interpersonal Coordination."

[18] This movement-to-speech synchrony can be extraordinarily subtle. For example, it is more likely to occur early in "phonemic clauses," the natural chunks of a sequence of syllables that are held together as a single unit of pitch, rhythm, and loudness. (A speaker's words fall into chains of such clauses, each ending with a barely perceptible slowing of speech before the next one begins.) See ibid.

[19] On limb-to-limb synchrony, see Richard Schmidt, "Effects of Visual and Verbal Interaction on Unintended Interpersonal Coordination," Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance 31 (2005), pp. 62–79.

[20] Joseph Jaffe et al., "Rhythms of Dialogue in Infancy," Monographs of the Society for Research in Child Development 66, ser. no. 264 (2001). At around four months babies shift their interest from someone's actions that are perfectly timed to their

own to actions that are coordinated but imperfectly timed with theirs—an indication that their inner oscillators are becoming able to better synchronize with the timing. See G. Gergely and J. S. Watson, “Early SociolEmotional Development: Contingency Perception and the Social Feedback Model,” in Philippe Rochat, ed., Early Social Cognition (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1999).

[21] On mother-infant interaction, see Beatrice Beebe and Frank M. Lachmann, “Representation and Internalization in Infancy: Three Principles of Salience,” Psychoanalytic Psychology 11 (1994), pp. 127–66.

[22] Colwyn Trevarthen, “The Self Born in Intersubjectivity: The Psychology of Infant Communicating,” in Ulric Neisser, ed., The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-knowledge (New York: Cambridge University Press, 1993), pp. 121–73.

第三章　人际关系秘诀：用情绪感染别人

有一天，我在纽约乘地铁。我刚刚找到座位坐下，就听到远处传来一声尖叫。

尖叫声是从我背后传来的，我不知道发生了什么事情，但是我可以看到对面的一位先生流露出些许忧虑的神情。

他侧身去看到底发生了什么事，而我的大脑却在快速运转，猜想到底发生了什么事情，如果真的有紧急情况发生的话，我应该怎么做。是有人在打架吗？有疯子在地铁里横冲直撞？我会有危险吗？或者只是有人因为兴奋而大叫？还是一群年轻人在打闹？

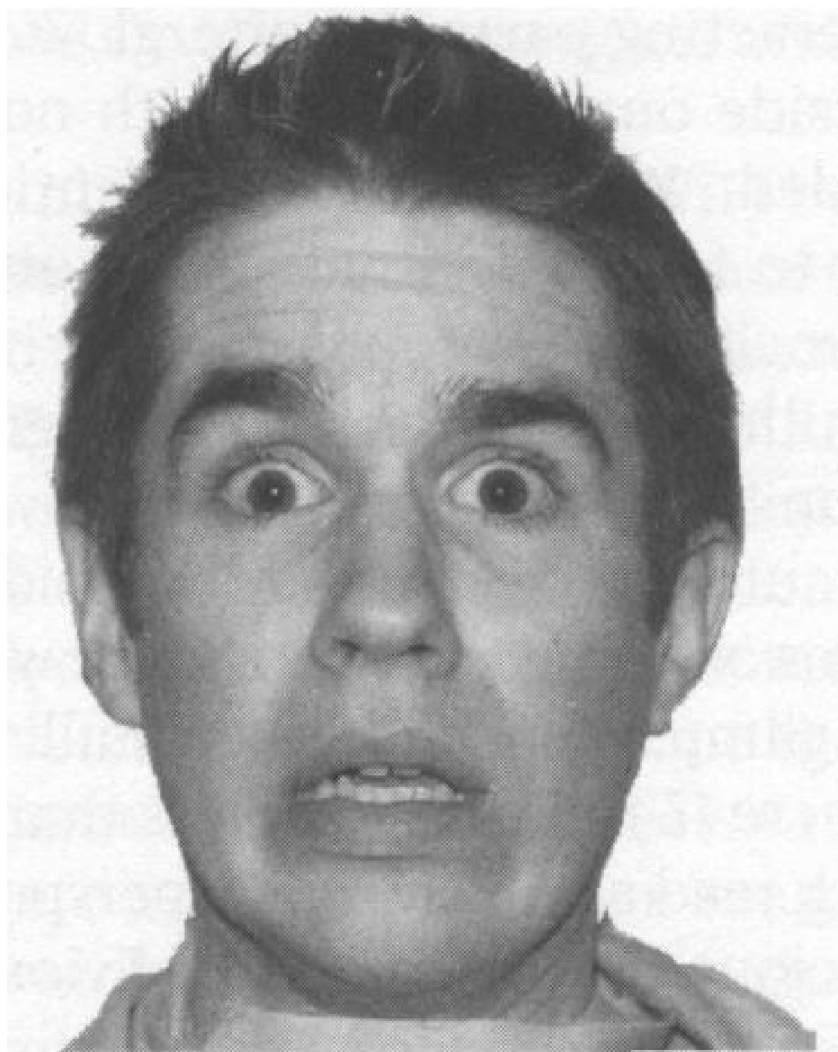
我很快就从那位先生的脸上得到了答案：他脸上忧虑的神情消失了，转而变得平静，又重新开始看他的报纸。于是我知道不管后面发生了什么，肯定不是什么麻烦事。

开始的时候，我是因为看到他脸上忧虑的表情而担心的，后来，也是

看到他放松的表情从而变得平静的。在这种突发状况下，我们本能地对周围人们的面部表情变得特别敏感，我们会观察他们是否微笑或者皱眉，据此来判断周围是否有危险，或者猜测他们的想法。[1]

即使是史前人类，许多人的眼睛和耳朵加起来，也肯定比一个人更容易发现危险。在人类发展的初期，他们就知道要多派哨兵查看周围环境。毫无疑问，人类的这种本能和自动识别危险信号的大脑机制对人类的生存具有非常重要的意义。

在极度紧张的情况下，我们可能因为恐惧而呆若木鸡，无法思考，但是除此之外，在我们处于一般紧张的状态时，我们的情感交流都会加强。所以人们在受到威胁或者感到紧张的情况下，就非常容易受到周围人们情绪的影响。因此，远古部落中如果有一个人因为看到游荡的老虎而露出惊恐的表情，那么看到这种表情的人也会产生同样的惊慌，从而促使他们逃到安全的地方。



注视一会旁边图片上的面孔吧。

看到一张这样的图片，杏仁核会立刻做出反应。而且图片上的表情越强烈，杏仁核的反应也会越强烈。[2] 在人们看这些照片的时候，如果用功能性核磁共振成像系统对他们的大脑进行监测，我们就会发现他们好像自己也受到了惊吓一样，尽管受惊吓的程度没有照片上的人那么强烈。[3]

当人们面对面进行交流的时候，情绪的传染会经由双方大脑中的多条神经通道进行。我们发现，负责情绪传染的神经系统可以控制所有情

绪，不管是悲伤、焦虑还是兴奋。

在这些情绪传染的瞬间，非同寻常的神经活动正在进行：在两个人的大脑间形成了功能性连接，也就是超越了身体界限的反应回路。用专业术语来说，在这一过程中，大脑进行了“结合”：其中一个人的情绪作为情绪输入，引发了另外一个人神经系统的运转，形成了暂时的大脑间回路。在两个人之间形成反应回路后，如果其中一个人的情绪发生变化，另外一个人也会随之发生相应的变化。

当两个人之间形成反应回路时，大脑就会不断地发送、接收一系列的信号，悄悄地使人们达到协调，如果交流顺畅，还会加强他们之间的共鸣。这种回路可以使双方的情感、思想和行为变得一致。我们发送、接收的内部状态信号可能是积极的，也可能是消极的，它们可能是笑声和温柔，也可能是紧张和怨恨。

在物理学中，共鸣的基本特征是共同振动，也就是当一个物体的振动频率和另外一个物体的振动频率一致时，它们的频率会增强。这种共鸣会在两个物体间产生最激烈、最持久的反应。

我们是意识不到这种大脑间回路的存在的，因为它的运行不需要大脑的任何特别关注。尽管我们有时候会为了亲近他人而有意地模仿他们，但是这种做法很难取得好的效果。只有在自发的情况下才能达到完美的一致，如果带有讨好别人或者其他任何动机都不可能取得好的效果。[4]

小路神经系统的自动性决定了它的反应速度很快。比如，一般情况下杏仁核能够在33毫秒内辨认出人们脸上的惊恐表情，有些人甚至在17毫秒（比1秒钟的2%还要短的时间）内就能做到。[5] 这么短的辨认时间证明小路神经系统的反应速度极快，甚至在我们的意识尚未察觉时（当然我们可能会感到一些由小路神经系统引起的莫名的不安），它就做出了反应。

虽然我们无法察觉这种一致是如何进行的，但是它的确毫不费力地就产生了。这种自然的社交二重奏似乎是由一类特殊的神经细胞控制的。

当你微笑时，整个世界都会和你一起微笑

虽然当时我只有两三岁，但是那件事情至今我还记得很清楚。当我和妈妈在百货商店里闲逛的时候，一位女士看到了我——一个可爱的正在蹒跚学步的小孩，于是她冲我甜甜地一笑。

我还记得，我也不由自主地给了她一个微笑，这真让我吃惊。我感觉自己的脸就像是被操纵的木偶一样，好像有根神奇的绳子把我嘴边的肌肉拉向两边，并且放松了我脸颊上的肌肉。

我明显地感觉到自己的微笑是不由自主的，它不受身体内部的控制，而是由外部信号引起的。

这种不由自主的反应表明了镜像神经元在我幼小的大脑中的活动。镜像神经元所做的就是反射我们观察到的他人的行为，使我们模仿这一行为或者产生模仿它的冲动。难怪有句老话说："当你微笑时，整个世界都会和你一起微笑。"

这种镜像神经元存在于小路神经系统的主要通道里。已知的镜像神经元有很多种，而且科学家们还在不断发现新的种类。除了这些已经被发现的镜像神经元外，似乎还有许多不为人知的种类。

这种引发模仿的细胞是神经学家们在1992年无意中发现的。当时，他们把电极做得像激光一样纤细，然后把它植入猴子的单个脑细胞中，以此来观察在特定运动中猴子大脑细胞的变化。[6] 这些细胞的变化通常是明显的：有些细胞只有在猴子手中握住某种东西时才会被激活，有些细胞则只有在猴子手中的东西被夺走时才会被激活。这些研究者无意中观察到，当猴子看到一个实验助手把一个冰激凌放到嘴边时，它的一个大脑感觉细胞被激活了，这是一个重大的科学突破。只要观察到别的猴子或实验人员做出某个特定动作，猴子的某些神经细胞就会被激活。

虽然镜像神经元最初是在猴子大脑中发现的，但人脑中同样存在着镜像神经元。在一项著名的研究中，研究者将极细的电极植入人脑单个细胞进行观测。结果发现，当人们自己被针刺或看到他人被针刺时，某部分神经细胞都会被激活，这正是原始同理心的神经反应。[7]

许多镜像神经元都存在于运动前区皮层，大脑的这一区域控制着说话、运动等活动，以及想要进行的动作。因为它们紧邻运动细胞，所以当我们看到别人的动作时，我们的大脑就可以马上开始模仿。[8] 当我们在心理上预演某个动作，比如在心里默读一篇讲演稿或者想一个高尔夫球动作时，运动前区皮层神经细胞就会活动，就像我们真的在演讲或者打球一样。在心中模拟一个动作和在现实中完成这个动作，在大脑中引起的神经活动是一样的，除非现实中这个动作因为某种原因没能完成。[9]

我们看到什么就会产生模仿的冲动。比如，当我们看到别人挠头或者

擦眼泪的时候，我们大脑中的镜像神经元就会被激活，大脑中的一部分神经活动就会模仿别人大脑中的神经活动。这就会把我们看到的相应信息反馈给我们自己的运动细胞，让我们参与他人的活动，就像我们自己也在做那个动作一样。

人类大脑中有许多种镜像神经元，它们不仅可以模仿动作，还能够理解他人意图，猜测他人的行为中包含的社交含义，并且解读他人的情绪。[10] 比如，通过功能性核磁共振成像系统对正在看录像的志愿者进行监测，科学家们发现当志愿者们看到有人微笑或者皱眉头时，其大脑中的活动区域和做这些动作的人的大脑活动区域是一致的。[11]

镜像神经元使情绪具有了传染性，将我们看到的情绪传递到我们自己身上，帮助我们与别人达到一致，并且感受到别人的感受。当我们说“感受”他人时，我们说的是最广义的“感受”：感受他们的情绪、动作、感觉和情感。

社交技巧有赖于这些镜像神经元。一方面，模仿所看到的他人动作可以帮助我们快速地做出相应反应。另一方面，这些神经细胞还可以察觉他人下一步的动作意图，并且帮助我们猜测他们的动机。[12] 能够察觉他人想做什么和为什么这样做具有非常重要的社交意义，它可以帮助我们预测将要发生的事情。

孩子们的学习方式很大程度上也依赖镜像神经元。长期以来人们都认为模仿性学习是孩子学习的主要方式，而镜像神经元的存在告诉我们孩子们是如何仅仅通过观看就完成学习的。当他们观看的时候，他们的大脑正在铭刻所看到的情感、行为和周围的世界。

人类的镜像神经元灵活多样，它们可以反映我们复杂的社交能力。通过模仿他人的动作或感受，镜像神经元在人们之间建立了一种共同的情感，使我们的外部活动影响了内心活动。也就是说，为了理解他人，我们也会产生和他们一样的感受，至少会产生部分相同的感受。[13] 这种对他人感受的虚拟感觉符合意识哲学中的一个新观点——我们是通过把他人的行为翻译成神经语言来理解他们的，而这种神经语言可以帮助我们准备做相同的动作并产生相似的感受。[14]

因此，人们是通过在自己大脑中建立一个模板来理解他人的行为的。发现镜像神经元的意大利神经学家贾科莫·里佐拉蒂解释说，这些神经细胞“不是通过抽象推理而是通过直接模拟，不是通过思考而是通过感觉，来帮助我们了解他人的思想的”，它们属于小路神经系统。[15]

在两个大脑中引发同样的神经活动，使我们可以在某一时刻立即获得

共同的感受，这就使我们产生一种正在分享这一时刻的感觉。神经学家们把这种相互反射的状态称为“同理心共鸣”——一种在两个人之间形成神经回路的大脑间连接。

在日内瓦大学工作的美国心理学家丹尼尔·斯特恩清晰地描述了这些内部连接的外部表现形式。数十年来他一直在系统地观察母婴之间的交流，同时他也关注成人间的交流，比如精神治疗师和病人之间以及情侣之间的交流。

斯特恩得出结论说，我们神经系统的“构造决定了它会受到他人神经系统的影响，所以我们会感受到和他们同样的感受，就像我们直接受到他人神经系统的控制一样”。[16] 在这种情况下，我们会对他人的感受产生共鸣，他们也会对我们的感受产生共鸣。

斯特恩还补充说，我们已经不能“把我们的大脑看作独立的、隔绝的”，而应该看作“可渗透的”。人们的大脑相互影响，就像它们之间有个无形的连接一样。我们不断地在与交流对象进行潜意识交流，我们的每一个感受和动作都与他们相协调。至少在交流的时候，我们的思想活动是交流双方共同创造的。

神经系统对面部肌肉的控制保证了他人可以通过我们的面部表情了解我们内心的情感，除非我们有意地压抑自己的表情。镜像神经元的存在又使人们在看到我们面部表情的时候，在自己内心感受到同样的感觉。所以当我们体验到某种情感时，周围的人们也在体验，不管这种情感是公开的还是隐蔽的。

斯特恩认为，在我们感受到他人的心理状态并且产生共鸣的时候，我们的镜像神经元正在活动。这种大脑间的连接使交流双方身体动作、思想和情感都达到和谐状态。作为大脑间的桥梁，镜像神经元在它们之间奏出无声的二重奏，从而使人们可以进行微妙而意义深远的情感交流。

微笑比其他任何表情都有优势

当我在20世纪80年代第一次见到保罗·埃克曼时，他刚刚花了一年时间练习，想要通过照镜子学会控制面部的200块肌肉。他这一举动是非常勇敢的，因为有时必须使用轻微电击才能定位一些难以发觉的面部肌肉。在完成这一壮举之后，他已经能够精确地描述所有主要情绪和它们的变体各自会引起哪些面部肌肉的活动。

埃克曼已经识别出18种微笑，它们由15块面部肌肉的不同组合形成。

我们来看几个例子吧。比如苦笑是建立在苦闷表情之上的微笑，而逆来顺受的微笑则建立在阴郁的情绪上，残忍的微笑表示这个人易怒而且卑鄙。至于查尔斯·卓别林招牌式的傲慢微笑则需要一块特殊肌肉的运动，而大多数人是无法刻意控制这块肌肉的。埃克曼把它称为“对着微笑产生的微笑”。[17]

当然，也有一些真正自然的微笑是因为高兴或者感到好笑而产生的。这些微笑最有可能引发他人同样的情绪，这种传染就要归功于镜像神经元了，它们能够帮助我们察觉别人的微笑，然后引发我们自己的微笑。[18] 就像俗话说的那样：“当你微笑着面对生活时，一半的微笑是给自己的，另一半则是给别人的。”

微笑比其他任何表情都有优势，因为人类的大脑偏爱笑脸。在所有表情中，大脑对笑脸的识别最快，也最容易，我们把这种现象称为“笑脸优势”。[19] 一些神经学家认为，大脑中产生乐观情绪的神经系统随时都准备启动，因此人们乐观的时候要比悲观的时候多，从而产生乐观的生活态度。

因此人类的自然本性趋向于促进良好的人际关系。除了特别极端的情况之外，人类的本性决定我们不会从一开始就讨厌某个人。

即使是完全陌生的人开玩笑时，哪怕是非常无聊的玩笑，也会让人们产生瞬间的共鸣。为了证明这一点，科学家们做了一个实验，他们把两个互不相识的人分在一个小组，让他们做一些滑稽的游戏。比如，其中一个人要通过一根麦秆说话，来提示戴着眼罩的另一个人，指导他投球。当他们出现失误或者出丑的时候，两个人都会笑得直不起腰来。而当他们不戴眼罩、不用麦秆做同一个游戏的时候，他们一次也没有笑过。在第一种情况下，即使只在一起待了几分钟，这两个开怀大笑的人也会感觉彼此非常亲近。[20]

事实上，笑声可能是两个大脑间的最短距离，是无法阻挡的传播，它可以帮助人们迅速联络感情。[21] 比如两个在一起开怀大笑的少女，她们越是打闹，就越开心，情绪也越同步。也就是说，她们产生了共鸣。[22] 年轻人的嘻嘻哈哈对父母来说是没正经，而对他们自己来说却是感情最亲密的时候。

默契：潜在的交流

从20世纪70年代开始，说唱音乐一直在宣扬一种黑帮的生活方式：枪支、毒品、团伙犯罪、憎恨女人等，但是现在这种情况似乎已随着说唱音乐制作人生活的改变而发生了变化。

比如，著名说唱乐队Run-DMC的成员达瑞尔·麦克丹尼尔斯承认，“似乎多数hip-hop音乐都是关于帮派、暴力和性的”。相对于说唱音乐，麦克丹尼尔斯更喜欢古典摇滚音乐，他曾经说：“你喜欢hip-hop并没有错，但是它对于我来说并没有多大意义。”[23]

麦克丹尼尔斯的牢骚预示了一种新形式说唱音乐的出现，尽管它对生活的态度仍然简单粗糙，但是比以前积极健康多了。作为说唱歌手中的改革派，约翰·史蒂文斯也承认：“我也不愿意制作宣扬暴力的音乐。”[24]

因此，史蒂文斯和其他改革派说唱歌手，比如坎耶·韦斯特，都在自己的音乐中加入了积极的元素，他们在继续抨击社会丑恶的同时，也开始进行忏悔式的自我批评。这种变化是由他们的生活阅历所引起的，他们和大多数黑帮说唱歌手的成长背景大相径庭。比如史蒂文斯是从宾夕法尼亚大学毕业的，而坎耶的母亲是一位大学教授。坎耶曾经说过：“我母亲是一名教师，而我从某种意义上讲也是一名教师。”

他的话的确有些道理。说唱音乐也和诗歌、散文或者小说一样，都是传播Meme [38] 的载体，这种思想的传播也类似于情绪的传染。Meme是基于基因的概念提出来的，它指的是某种实体可以通过从一个人传递到另一个人而对自己加以复制。

有一些Meme，比如“民主”、“洁癖”等会对我们的行为产生重大影响，它们是具有影响力的思想。[25] 还有一些Meme彼此冲突，当它们发生冲突时，就是我们所说的Meme战争——一场思想战争。

Meme应当是由小路神经系统控制的，因为它们和强烈的情感有关。如果一个想法对我们很重要的话，它就会促使我们采取行动，这一点和情绪是完全一样的。说唱音乐（或者其他歌曲）会引起小路神经系统的活动，通过振荡器的节拍给人们带来特别的震撼，这无疑比阅读对人们的影响要强烈得多。

的确，我们的大脑里充满了Meme，它们又反过来影响我们的行为。它们促使我们下意识地去做这做那，特别是那些“自动”的行为，但是我们经常忽视这些Meme对我们行为的影响。

看看下面这个例子吧，它告诉我们在社交中Meme对人们行为的影响是多么的惊人。[26] 在实验中，一组志愿者听到的词语里面包含了几个描述不礼貌行为的词，比如“粗鲁”、“可恶”等。而另外一组志愿者听到的却是“体贴”、“礼貌”等词语。然后研究者们让他们向正在讲话的人传达一条信息。结果，听到贬义词语的人中，有2/3都打断了别

人的话，而听到褒义词语的人中，10个人里有8个都是等了10分钟，在听完别人的讲话后才告诉他们那条信息的。[27]

尽管如此，我们并不一定会意识到是大脑指挥我们这样做的。因此，思想和情感一样，都可以悄无声息地从一个人传递到另一个人，这是另一种潜在的交流。

我和妻子在一个热带岛屿上经历的事情又该如何解释呢？一天早晨，我们远远地看到一艘非常漂亮的四桅帆船驶过，美极了。因此妻子建议我把它拍下来。于是我就取出相机拍了张照片。当时我们上岛已经10天了，这还是我们第一次拍照。

过了几个小时之后，我打算带着相机去吃午饭，就把它塞到了背包里。当我们朝着附近海滩上的饭店走去时，我打算告诉妻子我把相机带来了。但是令我吃惊的是，正当我要说的时候，妻子突然问我："你带相机了吗？"

她简直就像知道我要说什么一样。

我们之间的默契似乎是情感传染的外在语言表现形式。我们共同的思绪列车运行在设定的轨道上，不断学习和记忆。一旦其中某辆列车被发动起来，它就会在我们不知不觉的情况下沿着轨道开始运行。如果两个人的共同经历构成了这个轨道，那么他们的思绪也会沿着同样的轨道运行。[28] 俄国剧作家契诃夫有一句名言：在戏剧的第二幕中出现的枪，到第三幕一定要打响，因为观众早就预料到这把枪肯定会派上用场。

在心理活动中，诱因的作用很重要。仅仅想到一个动作就会使我们的大脑准备好做这个动作，因此，诱因可以引导我们做好日常事务，我们不需要费心去想下一步要做什么，它已经为我们在心里列出了清单，告诉我们下一步该做什么。比如，早晨看到浴室水槽上的牙刷，就会自动提示我们把它拿起来刷牙。

这种诱因的驱动在我们的生活中随处可见。比如当别人跟我们小声说话的时候，我们的声音也会降低。而如果你跟一个正在公路上开车的司机聊起赛车，他就会加速。一个人的大脑好像会对别人的大脑灌输相似的感觉、思想和冲动。

同样，平行的思绪列车可以使两个人在同一时间的想法、做法或者说法都一致。当我和妻子同时想到相机的时候，可能就是因为一些共同的瞬间感知启动了共同的思绪列车。

这种心理上的亲密肯定会带来情绪上的相似。两个人越能畅所欲言，他们就越能理解彼此的心思。[29] 当我们非常了解某个人或者与他产生强烈的同理心时，我们也就接近彼此内心思想、情感、感知和记忆的最佳融合状态了。[30] 这时，交流双方往往会感受同样的感受，产生同样的想法。

在陌生人逐渐熟悉并成为朋友的过程中，他们之间也在进行这种融合。下面这个例子是关于住在同一间宿舍的两个大学生的。伯克利大学的研究者们招募了两名刚刚住进同一间宿舍的志愿者，并且跟踪记录了他们对一些短片的情感反应。其中一个短片是罗宾·威廉姆斯主演的一出喜剧；另一个短片则是一个催人泪下的故事，描述了一个小男孩失去父亲后痛哭的场面。在看第一个短片的时候，两名志愿者的反应完全不同，就跟两个完全陌生的人的反应一样。但是在他们一起生活了7个月后，当研究者再请他们看类似的短片时，他们的反应已经变得惊人的相似了。[31]

情绪的传播：为什么足球迷如此疯狂

人们把欧洲足球场上喜欢寻衅滋事、打架斗殴的球迷称为“足球流氓”。不管在哪一个国家，足球场上的骚乱都是差不多的。这一小撮组织严密的狂热球迷总是在比赛开始几个小时前就到达球场，唱着俱乐部的队歌，喝酒狂欢。

然后，当大部分观众到达球场的时候，他们就开始挥舞队旗，锣鼓喧天地唱队歌，并且羞辱对方球队。他们通过这种方式吸引人们不断加入，使他们的队伍变得越来越庞大。当他们和对方球迷混杂在一起时，羞辱谩骂就逐渐升级为直接威胁。一旦他们中的核心人物开始动手打对方球迷，其他人也会加入。于是斗殴的范围就越来越大。

从20世纪80年代初开始，这样的群众性暴力骚乱不断发生，导致了不少悲剧。[32] 在好斗的酒鬼中间传播暴力情绪再适合不过了，因为酒精放松了神经细胞对冲动的控制。所以当核心人物开始动手时，这种情绪很容易传染给其他人，使他们也跟着打起来。

在《群众与权力》（*Crowds and Power* ）一书中，埃利亚斯·卡内提说过，个体的“同一种激情”使一群独立的个体组成一个有凝聚力的群体，正是这种激情使他们采取一致行动，这就是群体性传染。[33] 一种情绪可以很快在群体中传播开来，显示了个体生理状态的一致。[34]

群体中行为的迅速传播似乎是镜像神经元活动的结果。一个群体做出

集体决定的时间大约是几秒钟，这很可能就是镜像神经元使人们产生共鸣所用的时间（当然，这一点还没有得到证实）。

比较平和的群体性传染也有很多例子。比如在一场精彩的演出中，演员或者演奏者可以带来现场效应，他们调节着观众的情绪，就像演奏乐器一样。戏剧、音乐会和电影都可以使我们与许多陌生人产生同理心。用心理学家的话来说，乐观情绪会自我加强，也就是说处在一个欢快的环境里，会让人们感到开心。

即使只有三个人，群体性传染也会发生。比如三个人面对面地坐在一起，什么也不说。如果他们之间没有地位差异的话，那么几分钟后，脸上表现出来的情绪最强烈的那个人就决定了整体氛围。[35]

在人们需要协商解决问题的时候，传染更容易发生。让我们来看一个关于高风险决策的实验吧。志愿者们需要进行讨论，然后决定公司每一名员工年终奖的数额。每一个人都要为某一名员工争取到最大利益，同时还要达到总体分配方案的公平合理。

这种争论很容易引起紧张疲劳的状态。当会议结束的时候，每个人都感觉很郁闷。但是在另外一个小组，尽管他们的目标和第一个小组一样，但是当讨论结束的时候，每个人都表示非常满意。

这两次讨论都是耶鲁大学进行的一个经典商务模拟实验的组成部分。志愿者们被分成两组来讨论奖金分配方案。[36] 他们并不知道每个小组中都有研究人员特意安排的一名经验丰富的演员。在第一个小组中，演员的任务是跟大家唱反调，而在另一个小组中他的任务则是鼓励、帮助大家。

结果，两个小组的志愿者们情绪都发生了明显变化，一组变得郁闷，一组变得开心。但是，志愿者们都不知道他们的情绪为什么会发生改变。他们的情绪在不知不觉的情况下按照研究人员引导的方向发生了改变。

一个小组成员间传递的情绪可以左右他们讨论的方式，从而左右他们的决定。[37] 所以，在任何一个决策过程中，大家除了应该注意彼此的语言之外，还应该对现场气氛加以足够的重视。

关系亲密的人们，比如亲人、同事和朋友之间，就像存在一个微妙的磁场一样，它如同地球引力一般的力量吸引着人们的思想和情感朝着同一个方向发展。

[1] On fear, mimicry, and contagion, see Brooks Gump and James Kulik, “Stress, Affiliation, and Emotional Contagion,” Journal of Personality and Social Psychology 72 (1997), pp. 305–19.

[2] See, for example, Paul J. Whalen et al., “A Functional MRI Study of Human Amygdala Responses to Facial Expressions of Fear Versus Anger,” Emotion1(2001), pp. 70–83; J. S. Morris et al., “Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala,” Nature 393 (1998), pp. 467–70.

[3] The person who sees the face of someone in terror experiences the same inner arousal but less intensely. One main difference is in their level of autonomic nervous system reactivity, which is maximal in the terrorized person and far weaker in the one who sees that person. The more the witness’s insula activates, the stronger their emotional response.

[4] On mimicry, see J. A. Bargh, M. Chen, and L. Burrows, “Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action,” Journal of Personality and Social Psychology 71 (1996), pp. 230–44.

[5] On speed of perception of fear, see Luiz Pessoa et al., “Visual Awareness and the Detection of Fearful Faces,” Emotion 5 (2005), pp. 243–47.

[6] For the discovery of mirror neurons, see G. di Pelligrino et al., “Understanding Motor Events: A Neurophysiological Study,” Experimental Brain Research 91 (1992), pp. 176–80.

[7] On the pinprick neuron, see W. D. Hutchinson et al., "Pain-related Neurons in the Human Cingulate Cortex," Nature Neuroscience 2 (1999), pp. 403–5. Other fMRI studies find that the identical brain areas activate when a person observes a finger movement and when they make that same movement; in one, activity was highest when the person made the movement in response to someone else doing so—that is, when mimicking the person: Marco Iacoboni et al., "Cortical Mechanisms of Human Imitation," Science 286 (1999), pp. 2526–28. On the other hand, some studies have found that observing a movement activated a different set of neural areas than did imagining making the movement; the interpretation was that the areas involved in recognition of movements differ from those that contribute to the actual production of the movement—in this case, grasping an object. See S. T. Grafton et al., "Localization of Grasp Representations in Humans by PET: Observation Compared with Imagination," Experimental Brain Research 112 (1996), pp. 103–11.

[8] On mirroring in humans, see, for example, L. Fadiga et al., "Motor Facilitation During Action Observation: A Magnetic Stimulation Study," Journal of Neurophysiology 73 (1995), pp. 2608–26.

[9] That blocking is by inhibitory neurons in the prefrontal cortex. Patients with damage in this prefrontal circuitry are notoriously uninhibited, saying or doing whatever pops into their head. The prefrontal areas may have direct inhibitory connections, or posterior cortical regions, which have local inhibitory connections, may be activated.

[10] To date, mirror neurons have been found in several areas of the human brain in addition to the premotor cortex, including the posterior parietal lobe, the superior temporal sulcus, and the insula.

[11] On mirror neurons in humans, see Iacoboni et al., "Cortical Mechanisms."

[12] See Kiyoshe Nakahara and Yasushi Miyashita, "Understanding Intentions: Through the Looking Glass," Science 308 (2005), pp. 644–45; Leonardo Fogassi, "Parietal Lobe: From Action Organization to Intention Understanding," Science 308 (2005), pp. 662–66.

[13] See Stephanie D. Preston and Frans de Waal, "The Communication of Emotions and the Possibility of Empathy in Animals," in Stephen G. Post et al., eds., Altruism and Altruistic Love: Science, Philosophy, and Religion in Dialogue (New York: Oxford University Press, 2002).

[14] If another person's actions hold high emotional interest for us, we automatically make a slight gesture or facial expression that reveals that we feel the same. This "preview" of a feeling or movement, some neuroscientists suggest, may have been essential for the development of language and communication among humans. One theory holds that in prehistory, the evolution of language stemmed from the activities of mirror neurons, initially for an idiom of gesture and then a vocal form. See Giacomo Rizzolatti and M. A. Arbib, "Language Within Our Grasp," Trends in Neuroscience 21 (1998), pp. 188–94.

[15] Giacomo Rizzolatti is quoted in Sandra Blakeslee, "Cells That Read Minds," New York Times, January 10, 2006, p. C3.

[16] Daniel Stern, The Present Moment in Psychotherapy and

Everyday Life (New York: W.W. Norton, 2004), p. 76.

[17] Paul Ekman, Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage (New York: W.W. Norton, 1985).

[18] Robert Provine, Laughter: A Scientific Investigation (New York: Viking Press, 2000).

[19] On the brain's preference for happy faces, see Jukka Leppanen and Jari Hietanen, "Affect and Face Perception," Emotion 3 (2003), pp. 315–26.

[20] Barbara Fraley and Arthur Aron, "The Effect of a Shared Humorous Experience on Closeness in Initial Encounters," Personal Relationships 11 (2004), pp. 61–78.

[21] The circuitry for laughing resides in the most primitive parts of the brain, the brain stem. See Stephen Sivvy and Jaak Panksepp, "Juvenile Play in the Rat," Physiology and Behavior 41 (1987), pp. 103–14.

[22] On best friends, see Brenda Lundy et al., "Same-sex and Opposite-sex Best Friend Interactions Among High School Juniors and Seniors," Adolescence 33 (1998), pp. 279–88.

[23] Darryl McDaniels is quoted in Josh Tyrangiel, "Why You Can't Ignore Kanye," Time, August 21, 2005.

[24] Legend was quoted in "Bling Is Not Their Thing: Hip-hop Takes a Relentlessly Positive Turn," Daily News of Los Angeles, February 24, 2005.

[25] On memes, see Susan Blakemore, The Meme Machine (Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1999).

[26] For a more thorough account of priming, see E. T. Higgins, "Knowledge Activation: Accessibility, Applicability, and Salience," Social Psychology: Handbook of Basic Principles (New York: Guilford Press, 1996).

[27] On priming for politeness, see Bargh, Chen, and Burrows, "Automaticity of Social Behavior," p. 71.

[28] On automatic trains of thought, see John A. Bargh, "The Automaticity of Everyday Life," in R. S. Wyer, ed., Advances in Social Cognition (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1997), vol. 10.

[29] On mind-reading accuracy, see Thomas Geoff and Garth Fletcher, "Mind-reading Accuracy in Intimate Relationships: Assessing the Roles of the Relationship, the Target, and the Judge," Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 1079–94.

[30] On the confluence of two minds, see Colwyn Trevarthen, "The Self Born in Intersubjectivity: The Psychology of Infant Communicating," in Ulric Neisser, ed. The Perceived Self: Ecological

and Interpersonal Sources of Self-knowledge (New York: Cambridge University Press, 1993), pp. 121–73.

[31] The emotional merge occurred whether or not the duo felt they had become close friends. Cameron Anderson, Dacher Keltner and Oliver P. John, "Emotional Convergence Between People over Time," Journal of Personality and Social Psychology 84, no. 5 (2003), pp. 1054–68.

[32] At the infamous Heysel disaster in 1985, British hooligans charged Belgian fans, causing a wall to collapse and thirty-nine deaths. In the intervening years there have been fatal or near-fatal soccer riots throughout Europe.

[33] Elias Canetti, Crowds and Power (New York: Continuum, 1973).

[34] The rapidity of group mood sweeps is noted in Robert Levenson and Anna Reuf, "Emotional Knowledge and Rapport," in William Ickes, ed., Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997), pp. 44–72.

[35] On sharing emotions, see Elaine Hatfield et al., Emotional Contagion (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1994).

[36] On emotional contagion in teams, see Sigal Barsade, "The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior," Administrative Science Quarterly 47 (2002), pp. 644–75.

[37] Looping in a group helps everyone stay on the same wavelength. In decisionmaking groups it fosters the kind of connection that can allow airing differences openly, without fear of blow-ups. Harmony in a group allows the widest range of views to be considered fully and the very best decisions to be made—provided people feel free to bring up dissenting views. During a heated argument it's hard for people to take in what another says, let alone attune.

[38] Meme是英国的理查德·道金斯在其《自私的基因》一书中创造的新词，其基本意思是指人的观念、思想、理论体系等。——译者注

第四章　为什么我们如此有同情心

一天下午，普林斯顿神学院的40名学生即将做一次布道练习，老师将会根据他们的表现进行评分。其中一半学生分配到的任务是老师从《圣经》中随意选取的；而另一半学生分配的内容则是相同的，都是关于《圣经》中那位仁慈的撒马利亚人的。那位仁慈的撒马利亚人曾经帮助过一名躺在路边的受伤的陌生人，而其他很多看起来更“虔诚”的教徒却没有一个搭理这个可怜的人。

每隔15分钟就有一位学生去另外一栋大楼开始布道，但是他们谁也不知道自己正在参与一项利他实验。

去那栋大楼的路上要经过一个大门，有一个人躺在那里，痛苦地呻吟着。在40名学生中，有24名径直走过，没有理会那个人。而且正在心里讲述撒马利亚人故事的学生也没有表现出比其他学生更加关心这个人。[1]

对这些学生来说，时间是个关键因素。在10个觉得自己时间不宽裕的学生中，只有一个停了下来；而在另外10个时间充足的学生中，有6个都停下来提供了帮助。

在这个利他行为中，有许多因素在共同作用，其中最重要的一条应该是有没有时间关注别人。当我们高度关注某个人的时候，我们才有可能与他产生情感交流，从而产生同理心。当然，不同的人关注别人的能力、意愿和兴趣都不同。比如，一个处于青春叛逆期的孩子在听母

亲唠叨时可能会心不在焉，而几分钟后，在和女朋友通电话时，他就会非常专心。那些神学院学生正赶着去布道，显然，他们不愿意或者不能够分散自己的注意力。可能正是因为他们太专注于自己的思考或者是因为时间紧张，所以他们根本没有注意到那个人的痛苦，更不可能去帮助他了。[2]

大都市的人在街上通常不会关注、问候或者帮助别人，这一点全世界都一样。人们把这种现象称为“都市恍惚症”。社会学家认为，在熙熙攘攘的大街上，人们往往会陷入这种完全自我的状态，有时仅仅是因为要应对周围嘈杂环境里过多的信息。这不可避免地会带来这样的后果：在我们忽略周围无关信息的同时，也会忽视周围需要帮助的人。就像一位诗人说的那样，我们“走在嘈杂的大街上，眼睛却看不见，耳朵也听不见”。

有时候，我们的眼睛会因为人们所属社会阶层的不同而给予他们不同的关注。比如说，在美国某个城市的大街上，一个行人可能会很高兴地停下来听一位衣着光鲜的女士热情地陈述某个政治请愿，并在请愿书上签字，却根本不会注意到就坐在旁边乞讨的流浪汉。当然，根据同情心的不同，上面的情况也可能完全相反。他也可能停下来与那个流浪汉聊聊天，而不去理会那个政治请愿。总之，我们关注事物的优先程度、社交态度和其他许多心理因素都会使我们有选择地关注某些事物或者某些情感，这样我们才有可能对别人产生同理心。

首先要注意到别人，然后才有可能产生情感交流。如果没有关注，同理心根本就没有产生的机会。

善举也能感染人

有一次在纽约，我结束一天的工作之后乘地铁去时代广场，结果遇到一件事情。这件事情和前面我们提到过的普林斯顿神学院的情况截然不同。我乘地铁的时候是下班高峰期，和往常一样，汹涌的人流沿着台阶蜂拥而下，大家都急着去赶下一班地铁。

突然，我看到一个衣衫褴褛的男子躺在台阶上，闭着眼睛，一动不动。

大家好像都没有看到他一样。人们匆匆从他身上跨过，急着回家。

看到这一情景，我非常震惊，就停了下来，想看看到底是怎么回事。就在我停下来的时候，耐人寻味的事情发生了：其他人也停了下来。

很快，这个男子身边就聚集了一小圈关心他的人。人们的同情心好像一下子蔓延开来。有个男人跑去附近的商店买了食物；有位女士匆匆给他买来了水；还有一个人通知了地铁巡逻员，这个巡逻员又打电话叫来了救护车。

几分钟后，这个男子就苏醒了过来，他开心地吃着食物，等待着救护车的到来。我们渐渐了解到，他只会说西班牙语，身无分文，已经饿着肚子在曼哈顿的大街上游荡很久了。他是因为饥饿而昏倒在地铁站台阶上的。

为什么人们对这个男子的态度会有所改变呢？答案很简单：仅仅因为一个人的关注就使情况发生了变化。当时，我仅仅是停下来看了一下那个处于困境的男子而已，路人们却因此从“都市恍惚症”中清醒过来，也注意到了这个男子。在注意到他的困境后，大家才开始行动起来帮助他。

在纽约或者其他大城市里，人们每天都会看到数百个无家可归的人露宿街头，他们早已习以为常了。因此也就难怪这些正直善良的市民对躺在台阶上的那个男子视而不见。都市里的人们已经形成了条件反射，他们只要一看到处境窘迫的人，就会习惯性地把头扭到一边，以避免引起自己心中的焦虑。

最近，我为《纽约时报》写过一篇文章，是关于精神病院的封闭性如何把整个社会都变成了精神病房的。正是这篇文章改变了我的这种条件反射。为了写这篇文章，我花了几天时间和社会救助机构的工作人员一起帮助那些无家可归的人们，给他们送去食物，为他们提供庇护所，还劝说其中一些有精神疾病的人去医院接受治疗。令人震惊的是，流浪汉的精神病发病率极高。从那以后，我就开始用新的眼光来看待那些无家可归的人们了。

在其他一些类似研究中，研究者们发现，那些停下来向别人提供帮助的人都有一个共同的特点，那就是他们都说在看到那个人的痛苦时，自己也很难受。也就是说，他们产生了关怀的同理心。[3] 一旦人们对别人的关注达到可以产生同理心的程度，他们就非常有可能伸出援手。

仅仅看到他人的善举也会对自身产生独特的冲击，它会诱发一种温暖的兴奋感觉。心理学家把这种由于看到别人的善举而产生的炽热感觉叫作“升华”。经常会有人讲他们在看到勇敢、宽容或者怜悯的行为时“升华”的感觉。此时，大多数人都会被感动，甚至被震撼。

最能引发人们“升华”感觉的行为是帮助病人、穷人或者其他处于困境的人。这些好事并不一定都是轰轰烈烈的大事，人们并不一定要收养贫困的一大家子人或者像特蕾莎修女在加尔各答帮助贫民时那样无私。仅仅对别人的体贴就可以引起些许“升华”的感觉。比如，在日本的一项研究中，人们非常乐意地讲述了一些使自己感动的事情，其中有人提到感动自己的一件事情是在火车上看到一个长相凶悍、酷似黑帮分子的人把自己的座位让给了一位老人。[4]

研究表明，“升华”的感觉是可以传染的。当一个人看到善举时，就有可能产生做好事的欲望。世界各地之所以会有这么多神话故事讲述英雄人物如何通过自己勇敢的行为解救别人，原因之一可能就是这些故事可以带来深远的社会效益。心理学家认为，如果这些故事描写生动的话，那么读这些故事就像亲眼看到他们的英勇行为一样，可以对人们的情绪带来冲击。[5] “升华”感觉的传染性表明，它也是通过小路神经系统实现的。

我们为什么感受不到别人的热情

有一次，我和儿子一起去巴西。在为期5天的旅行中，我们发现我们遇到的人们一天比一天友好。这种变化真是不可思议。

开始的时候我们能明显感觉到巴西人对我们的疏远，不知道是因为他们的清高还是保守。但是到了第三天，我们发现他们热情多了。

到第四天的时候，不管我们到哪里都会受到热情的欢迎。当我们结束旅行回家的时候，我们已经用拥抱的方式和他们告别了。

是巴西人的性格改变了吗？当然不是。发生变化的是我们自己，我们刚到一个陌生的国家，作为外国人，当然会有些紧张。最初，这种自卫性的态度妨碍了我们感受巴西人的热情和友好，而且还很可能使他们不敢接近我们。

在旅行刚开始的时候，就像一个收音机的频率出现了些许偏差一样，我们的自我封闭使我们无法接收别人友善的信号。当我们放松下来，调整好自己的心态时，就感受到了他们的热情，这就像收音机找到了正确的频率一样。当我们感觉不自在或者自我封闭时，我们根本无法注意到别人表达友好的信号，比如热情的目光、善意的微笑或者温和的语调等。

这种变化暴露了注意力本身的局限。工作记忆是认知科学中的一个术语，表示我们在某一时刻能够注意的事物的范围。它是由大脑前额叶

皮层控制的，而前额叶皮层正是大路神经系统活动的大本营。这一神经系统控制着人际交流的后台活动，在注意力分配上起着重要作用。比如，它会在记忆中搜索，决定我们应该说什么、做什么，同时还可以接收外来信号并且做出相应反应。

随着挑战越来越多，对我们的注意力的要求也越来越高。大脑杏仁核发出的焦虑信号会布满前额叶皮层的主要区域，把我们的注意力吸引过去。焦虑会使注意力负担加重，我在巴西作为一个紧张的外国人时就是这样的。

大脑所具有的功能天生就可以促进同一物种成员间的交流。比如，某些雌性鱼类的大脑在交配期会分泌荷尔蒙，它可以暂时改变鱼的听觉系统，以便与雄性鱼类声音的频率更加协调。[6]

还有一个类似的例子。当一个两个月大的婴儿感觉到妈妈正在走过来的时候，他就会本能地安静下来，把身体转向她，看着她的脸，注意力放在她的眼睛或者嘴巴上，倾听来自她的声音。研究者们把这一表情称为“皱着眉头，张着嘴巴”（专心和高度集中）。婴儿的每个动作都增强了他的感知能力，从而更好地理解妈妈的语言和动作。[7]

我们越是专心，就越能敏锐迅速地感受到他人的内心世界，不管周围环境多么复杂，他人的情感暗示多么细微。相反，我们越是紧张，就越难产生同理心。简而言之，不管什么形式的自我封闭都会扼杀同理心的产生，更不要说同情了。当我们以自我为中心时，我们遇到的问题就会越来越多，自我封闭就会越来越严重，我们的世界就会越来越小。而当我们关注他人时，我们的世界就会越来越丰富多彩，我们自己的问题就会显得渺小，而且我们的交往能力可以得到加强，从而引发帮助他人的善举。

同情心是一种本能

•实验室里，一只小白鼠被吊在半空中，不断地尖叫、挣扎。另外一只小白鼠见此情形也非常不安，并且开始设法营救它的同伴。最终它通过一根杠杆，成功地使吊在半空的小白鼠安全地回到了地面。

•科学家们训练了6只恒河猴，使它们学会了通过拉动链子来获取食物。后来，只要它们中的任何一个拉动链子，新来的一只猴子就会遭到电击。看到那只猴子痛苦的表情，有4只猴子开始拉另一根链子，虽然得到的食物比以前少了，可是那只新来的猴子却不会遭受电击了。剩下的两只猴子，有一只连续5天都没有拉动任何链子，而另一只坚持了12天，它们两个都宁愿饿死也不愿意那只新来的猴子遭受痛

苦。

•事实上，刚出生没多久的婴儿只要看到或者听到其他婴儿的哭泣声，他们就会放声大哭，好像自己也很难过一样。但是他们听到自己哭声的录音时没有多大反应。大约出生14个月后，婴儿们听到其他婴儿的哭泣时不仅会放声大哭，而且还会设法减轻对方的痛苦。当他们再长大些，遇到同样的情况时，自己哭的次数越来越少，抚慰的行为则越来越多。

实验室里的小白鼠、恒河猴和婴儿都有同样的自然冲动，都非常关注同类的痛苦，并且还会引发自身痛苦的感觉，从而促使他们伸出援手。为什么不同的物种会有相同的反应呢？答案很简单：自然选择，也就是说大自然会保留那些有益的生理机制。

尽管人们可能会对需要帮助的人视而不见，但是这并不能说明他们没有同情心和帮助别人的自然冲动，而是这种原始的自然冲动被冷酷压抑住了。科学研究表明，当我们因为看到别人遭受痛苦而难过的时候，大脑里和镜像神经元有关的反应系统正在发挥作用。我们越能理解别人的痛苦，就越想帮助他们。

可以证明，这种同情的本能可以提高物种进化适合度，也就是"繁殖成效"，它表示一个物种中有多少后代可以继续繁殖。一个多世纪以前，达尔文就提出，同理心，也就是同情行为的前奏，可以有效地帮助物种生存下去。同理心会增强社交性，因此我们人类是所有物种中最杰出的社交动物。[8] 最新的观点认为，社交性是灵长类动物，包括人类生存的基本策略。

直到现在，在野生灵长类动物的生活中，我们仍然能够发现友谊的实效。它们的生活类似于史前人类，只有很少一部分可以活到成年。让我们来看看一个小岛上的猴子吧。它们有1000多只，都是20世纪50年代从印度迁移过来的，属于同一个种群。这些猴子组成小团体，生活在一起。在它们成年后，母猴留下，公猴则会离开去其他猴群。

这种变化是十分危险的，20%的猴子都在试图加入新猴群的打斗中死去了。科学家们研究了其中100只青年猴子的脊髓液样本，他们发现最外向的猴子产生的压力荷尔蒙最少，而且它们的免疫力也最强。最重要的是，它们也最容易加入新的猴群，并与它们打成一片或者通过挑战成为领袖。因此，这些社交性较强的猴子是最有希望生存下来的。[9]

另外一项对灵长类动物的研究表明，肯尼亚境内乞力马扎罗山附近的

野生狒狒也是如此。幼年狒狒的生存面临着巨大危险，它们每年的死亡率最低为10%，高的时候会达到35%。生物学家们观察母狒狒后发现，善于社交的母狒狒的婴儿最有可能活下来。这些善于社交的母狒狒大部分时间都用来交配或者和其他母狒狒交往。

针对为什么母狒狒的社交活动会帮助自己的孩子活下来，生物学家们总结了两个原因。首先，友好的狒狒们会互相帮助，一起找到可口的食物和安全的避难所，以免自己的孩子受到伤害。其次，母狒狒越愿意分享自己的性伴侣，那么她能够得到的性伴侣就越多，她自己的身心就会越健康。因此，喜欢交际的母狒狒才是称职的母亲。[10]

在我们的大脑尚未发育完全的时候，自然的社交倾向就出现了。我们很容易想象，在艰难岁月里成为某个群体的一员对生存来说有多么重要，独自一人去和一个群体争抢本来就稀缺的资源对自己的生存来说可能是致命的威胁。

任何被证明有助于将基因传递给下一代的特性都会在基因库中得到发扬，因此这个有着重要生存价值的特性可以逐步改变大脑的神经系统。

如果说是社交性帮助史前人类生存了下来，那么控制社交活动的大脑当然功不可没。[11] 因此我们的基本连接方式——同理心倾向的威力也不可小觑。

如何注意别人的感受

一辆车迎面撞来，她的车立刻变成了一堆废铁。她右腿骨折了，痛苦地蜷缩在车里，孤独无助，甚至不知道到底发生了什么事。

一位路人（至今她也不知道他的姓名）走过来，跪在她身边。在救援人员把她从车里解救出来的过程中，他一直握着她的手，鼓励她，安慰她。尽管她感觉很疼，很焦急，但是由于他的帮助，她一直很镇静。

后来她感叹道：“他真是我的天使。”[12]

我们永远也不会知道是什么样的情感驱使那位“天使”跪在这位女士身边安慰她，但是产生同理心肯定是这种同情行为关键的第一步。

同理心的产生需要一定程度上的情感共享，这是充分理解他人内心世界的首要必备条件。[13] 毫无疑问，镜像神经元在这一过程中起着重要作用。就像一位神经学家说的那样，是它们“使你产生了丰富的同

理心，使你在看到别人受伤时自己也会感到疼痛”。[14]

俄国著名的戏剧改革家康斯坦丁·斯坦尼斯拉夫斯基认为，演员在表演的时候应该回忆与剧本情景类似的经历，这样才能唤起真实的情感。但是，斯坦尼斯拉夫斯基还说过，这些回忆并不一定局限于自己的亲身经历，也可以是他人的经历。当然，前提是他人的经历在我们心中引发了同理心。这位传奇的表演训练大师建议：“我们应该仔细观察别人，并且尽可能体会他们的感受，直到对他们的同情转化成我们自己的感受。”[15]

斯坦尼斯拉夫斯基的建议是很有预见性的。对大脑活动的成像研究表明，当我们回答“你感觉如何”时和听到别人询问“她感觉如何”时，大脑神经系统的活动是一样的。也就是说，我们体会自己的感受和他人的感受时，大脑神经系统的活动几乎是一模一样的。[16]

当人们模仿别人脸上快乐、恐惧或者厌恶的表情时，他们自己内心也会产生类似的情绪。这种有意的模仿和看到别人脸上的表情以及自发情感引起的神经活动都是一样的。就像斯坦尼斯拉夫斯基理解的那样，刻意引发的同理心引起的神经系统活动会更加活跃。[17] 当我们注意到别人的某种情感时，我们也会产生同样的感受。我们越是努力体会他人的情感，或者他人的情感越强烈，我们产生的同理心也会越强烈。

1909年，德语词汇“Einfühlung”首次进入英语，形成了一个新的合成词——“empathy”（同理心），它的意思是对他人内心情感的模拟，直译就是“感受别人的感受”。[18] 首次把“同理心”这个词引入英语的是德国美学大师特奥多尔·利普斯，他曾经说过：“当我看到杂技演员走钢丝时，我就感觉自己好像也在钢丝上面一样。”也就是说，我们好像可以感受别人内心的感受。的确是这样的，神经学家们认为一个人的镜像神经系统越活跃，他产生的同理心就越强烈。

在现代心理学中，“同理心”有三层意思：注意别人的感受，感受别人的感受，针对别人的痛苦采取救助行动。这三层意思描述了三个阶段：首先我看到你，接着我体会你的感受，然后我采取行动帮助你。

斯丹芬妮·普莱斯顿和弗兰斯·德瓦尔关于人际感知与行为关系的理论认为，同理心的三层意思和神经学中同理心产生时大脑的活动非常吻合。[19] 由他们两人一起来讨论这个问题再合适不过了。普莱斯顿是运用社会神经学研究方法来研究人类同理心的先驱，而德瓦尔是亚特兰大耶基斯国家灵长类动物研究中心的主任，他几十年来一直致力于对灵长类动物的系统研究，以期对人类行为研究有所启发。

普莱斯顿和德瓦尔认为，产生同理心的时候，我们的情感和思想都会沿着与他人相同的轨道运行。比如，听到别人的惊叫，我们就会自然而然地猜想到底是什么事情引起了他们的恐惧。从认知的角度来说，我们分享着相同的情感“表现”，也就是一系列共同的场景、联想和思想。

普莱斯顿发现，当一个人回想起他生活中最快乐的时光以及与最亲密的朋友在一起的幸福时刻时，会激发大脑内相同神经系统的活动。[20] 换句话说，体会别人的感受，也就是产生同理心时，和自己亲身体验时，会激发大脑内相同神经系统的活动。[21]

交流双方所谈论的话题必须是他们都感兴趣的，否则交流就无法进行下去。通过交流思想和情感，交流双方迅速达到了心灵相通的境界，不需要再浪费时间和语言去解释彼此的感受。[22]

对他人的感知会自动反射到我们的身体里，使我们感受到他们的想法。[23] 他们的思想占据了我们的心灵。我们就是依靠自己身体的这些内部信号来揣测他人的内心思想的。除了体现人们的内心思想外，微笑、眨眼、怒视或者皱眉还能有其他作用吗？

只有理解了别人的感受和意图，我们才能迅速做出回应，并且预测出他们下一步的打算。这种洞察力在任何人际交流中都必不可少，它可以帮助我们识别那些转瞬即逝的微妙信号，从而理解对方现在的想法和将来的打算。

恻隐之心，人皆有之

现在，大多数人之所以记得17世纪的英国哲学家托马斯·霍布斯，是因为他的一句名言：无政府状态下的自然生活状态是“肮脏、粗野和浅薄”的，人与人之间必定处于一种一切人反对一切人的战争状态。尽管霍布斯态度强硬、愤世嫉俗，但是他也有温柔的一面。

一天，当霍布斯走在伦敦的大街上时，他遇到一位患病的老人在乞求施舍。这一情景触动了霍布斯的心，于是他给了老人一笔数目相当可观的钱。

一个朋友问他，如果宗教或者哲学里没有扶危救困的道义原则，那么他是否还会给老人钱。霍布斯回答说，即使没有，他还是会帮助那位老人。他的理由是：当他看到那位不幸的老人时，他自己也感到痛苦，所以给老人钱不但会减轻老人的痛苦，“也使我感到轻松”。[24]

这个故事表明，在帮助别人时往往有利己主义的心理在起作用。受霍布斯的影响，现代经济学的一个流派认为，富翁们之所以会向慈善机构慷慨解囊，有一部分原因是他们可以从受益人将因此而减轻痛苦的想象中得到快乐，或者说他们会因此而减轻自己因为同情别人而产生的痛苦。

这一理论的近代版本把利他行为理解为对自私心理的掩盖。[25] 他们中有部分人认为，用同情行为掩盖“自私的基因”是为了获取最大的利益。[26] 也许这一理论只适用于一些特例。

另外一种观点的解释可能更加恰当。比如，早在霍布斯之前，中国古代圣人孟子在公元前3世纪就提出：恻隐之心，人皆有之。[27]

现在，神经科学也验证了孟子的说法，为这场旷日持久的辩论添加了新的材料。当我们看到别人痛苦时，我们的大脑中会产生同理心共鸣，从而引发同情。当婴儿哭泣的时候，这种反射会引起父母大脑神经系统的类似活动，从而促使他们想尽办法来安慰孩子。

善意是我们大脑的自然反应。所以，我们会下意识地去帮助一个因为恐惧而尖叫的孩子，或者会去拥抱一个微笑的婴儿。这种情感冲动的好处在于，它们会引发我们下意识的瞬间反应。从同理心产生到做出反应的过程如此迅速而又自然，这表明这一过程是由小路神经系统控制的。因此，感受到痛苦就会激发起我们帮助别人的欲望。

当我们听到一声极其痛苦的尖叫时，它会激发我们大脑中经历这种痛苦的区域，以及运动前区皮质，示意我们准备回应。同样地，听某人用一种阴郁的音调讲述一个悲伤的故事会激发听者脑中指导动作的运动皮层区和杏仁核，还有相关的悲伤回路。[28] 这一共享的状态进而向我们大脑中的运动区域发送信号，使我们为相关的行为做准备。最初的认知促使我们做好行动准备。[29]

早在1872年，查尔斯·达尔文就在一篇关于情感的学术论文里预测到了这一点，他的这篇论文至今仍然备受推崇。[30] 达尔文把同理心看作一种生存手段，但是许多人都误认为他的进化论强调了诗人丁尼生所说的“大自然血红的牙齿和利爪”。这句话曾被社会达尔文主义者广泛引用来形容进化的无情和冷酷，他们把进化思想歪曲成了使贪婪合理化的理论。

达尔文认为所有情绪都有产生某种行为后果的倾向，比如恐惧会使人呆住或者逃跑，愤怒会驱使人们战斗，喜悦则使人们彼此拥抱。对大脑的成像研究表明他的观点是正确的。感受到任何情绪都会促使人们

产生相应的行为。

小路神经系统的活动又使这种情绪和行为之间的连接扩展到人与人之间。举例来说，当我们看到别人表现出来的恐惧，哪怕仅仅是从他们的动作或者姿势中看出来的时候，我们大脑中控制恐惧的神经系统也会被激活。除了这种瞬间的情绪传染，大脑中负责处理恐惧情绪的区域也会被激活。其他各种情绪，比如愤怒、喜悦和悲伤等也是如此。因此，情绪传染不仅仅传播情绪，它还会使大脑自动做好应对的准备。[31]

大自然的拇指法则认为，一个生态系统应该尽可能少地消耗能量。在这里，大脑的感知和对行为的支配靠的都是相同的神经细胞的活动，可以说效率非常高。大脑里这种高效的活动相当常见。比如，当看到别人苦恼的时候，这种感知与行动的连接就会使人们自然而然地去帮助他。正因为我们产生了同样的感觉，所以我们才会去帮助别人。

一些数据表明，在大多数情况下，人们往往会帮助自己喜爱的人，而不是陌生人。即便如此，如果我们与一个陌生人产生了情感共鸣，我们就会像帮助自己喜爱的人一样去帮助他。比如，人们看到一个无家可归的孤儿时越是伤心，就越有可能捐钱给他，甚至还有可能为他提供一个临时住所，不管他们之间的社会地位差别有多大。

当我们与痛苦或者窘迫的人面对面地交流时，我们就不会只想帮助那些和我们有共同之处的人了。面对面地交流时，大脑间的连接会使我们体会到别人的不幸，也会使我们立即打算去帮助他们。[32] 在人类历史上相当长的时间里，人们的交流都近在咫尺，因此很容易直接体会到别人的不幸。而现在却不同了，科技的发展把人们之间的距离越拉越远了。

但是，如果大脑的神经系统真的能够使我们感受到别人的不幸并随时准备帮助别人的话，那为什么在现实生活中人们并不总是这样去做呢？社会心理学家们做了不计其数的实验，想要解答这个问题。他们认为原因是多方面的，其中最简单的一个原因就是现代生活的影响：那些需要帮助的人们都离我们很远。这也就意味着我们体验的是“感知”上的同理心，而不是直接受到感染。或者，我们只是同情，也就是说我们只是为他们感到难过，而体会不到他们的苦恼。[33] 这种疏远的关系削弱了我们帮助别人的本能冲动。

就像普莱斯顿和德瓦尔所说的那样：“现代社会，人们通过电子邮件交流，经常搬家，极少参加社区活动，这种状态下的人们是无法自动精确地感知他人的心理状态的。而缺少了这一因素，同理心是不可能

产生的。”现代社会中人们之间的社会地位差距和实际物理距离越来越大，虽然我们对此已经见怪不怪了，但这是很不正常的。这种距离扼杀了同理心，从而也扼杀了利他行为。

对于人性到底是本善还是本恶这个问题的争论由来已久。本善论者认为人们天生就是富有同情心的，只不过有时候会有些丑陋的表现而已。反对这一观点的例子很多，支持它的科学理论却很少。让我们尝试一下下面的思维实验吧。想象一下今天世界上有可能做出反社会行为（比如强奸、谋杀，或者粗暴、欺骗等）的人的数量，然后把这个数字作为分母，分子则是今天实际做出这些行为的人的总和。

实际上，这种潜在罪恶和实际罪恶之间的比例每天都接近于0。如果分子是某一天慈善行为的总和的话，这种善举与罪恶的比例则总是大于1。

哈佛大学的杰罗姆·卡根做这个实验是为了说明人性本善：人们的善良要远远超过卑鄙。“尽管人类有愤怒、嫉妒、自私、粗暴、好斗或者暴力的天性，”卡根说，“但是他们仁慈、悲悯、合作、爱和教养的天性更为强烈，特别是对那些需要帮助的人。”他还补充说，这种内在的伦理观是“人类这个物种的生物特征之一”。 [34]

神经学理论中关于同理心可以引发同情的发现无疑为哲学中利他本能的普遍性提供了科学支持。这样，哲学家们就不必再去费力解释大公无私的行为，而是要转而考虑为什么还会有自私自利行为的存在了。[35]

[1] On the Good Samaritan experiment, a classic in social psychology, see J. M. Darley and C. D. Batson, “From Jerusalem to Jericho,” Journal of Personality and Social Psychology 27 (1973), pp. 100–8. I cited the study in my 1985 book, Vital Lies, Simple Truths.

[2] As with the rushed students, social situations influence the degree of looping that seems appropriate and even whether looping occurs at all. We would, for instance, feel little need to rush to help someone moaning if we see ambulance attendants also approaching them. And since we loop most readily with people who seem similar to us, and progressively less so the more differences we perceive,

we are more likely to offer help to a friend than to a stranger.

[3] On the Good Samaritan and helping, see, for example C. Daniel Batson et al., “Five Studies Testing Two New Egoistic Alternatives to the Empathy-Altruism Hypothesis,” Journal of Personality and Social Psychology 55 (1988), pp. 52–57.

[4] English seems to be missing a word with the meaning of kandou, which Asian languages have named. In Sanskrit, for example, the word mudita means “taking pleasure in the goodness done by or received by someone else.” But, English has readily adopted Schadenfreude, the exact opposite of mudita. See also Tania Singer et al., “Empathy for Pain Involves the Affective but Not Sensory Components of Pain,” Science, 303 (2004) pp. 1157–62.

[5] See Jonathan D. Haidt and Corey L. M. Keyes, Flourishing: Positive Psychology and the Life Well Lived (Washington, D.C.: American Psychological Association Press, 2003).

[6] On fish brains, see Joseph Sisneros et al., “Steroid-Dependent Auditory Plasticity Leads to Adaptive Coupling of Sender and Receiver,” Science 305 (2004), pp. 404–7.

[7] If the baby feels tired or upset, he does the opposite, moving in ways that close down his perceptual systems, as he curls himself up waiting to be held or caressed for calming. See Colwyn Trevarthen, “The Self Born in Intersubjectivity: The Psychology of Infant Communicating,” in Ulric Neisser, ed. The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-knowledge (New York: Cambridge University Press, 1993) pp. 121–73.

[8] On empathy in evolution and across species, see Charles Darwin, The Descent of Man (1872; Princeton: Princeton University Press, 1998).

[9] S. E. Shelton et al., "Aggression, Fear and Cortisol in Young Rhesus Monkeys," Psychoneuroendocrinology 22, supp. 2 (1997), p. S198.

[10] On sociable baboons, see J. B. Silk et al., "Social Bonds of Female Baboons Enhance Infant Survival," Science 302 (2003), pp. 1231–34.

[11] Earlier thinking on what allowed humans to develop such a large and intelligent brain had fixed on our ability to hold and make tools. In recent decades the utility for survival—and for raising children who survive into parenting age—that a sociable life offers has drawn more proponents.

[12] Stephen Hill, "Storyteller, Recovering from Head-on Crash, Cites 'Miracle of Mother's Day,' " Daily Hampshire Gazette, May 11, 2005, p. B1.

[13] The notion that empathy entails an emotional sharing has a long history in psychology. One of the earliest theorists, William McDougall, proposed in 1908 that during "sympathy" the first person's physical state is elicited in the second. Eighty years later Leslie Brothers suggested that understanding the emotion of another person required that we experience the same emotion to some degree. And in 1992 Robert Levenson and Anna Reuf, reporting a concordance of heart rate in partners having an emotional

discussion, suggested this physiological similarity could be a basis for empathy.

[14] The neuroscientist is Christian Keysers of the University of Groningen in the Netherlands, quoted in Greg Miller, "New Neurons Strive to Fit In," Science 311 (2005), pp. 938–40.

[15] Constantin Stanislavski is quoted in Jonathan Cott, On a Sea of Memory (New York: Random House, 2005), p. 138.

[16] Neural circuitry for our own and others' feelings is discussed in Kevin Ochsner et al., "Reflecting upon Feelings: An fMRI Study of Neural Systems Supporting the Attribution of Emotion to Self and Other," Journal of Cognitive Neuroscience 16 (2004), pp. 1746–72.

[17] On circuitry active during observing or imitating an emotion, see Laurie Carr et al., "Neural Mechanisms of Empathy in Humans: A Relay from Neural Systems for Imitation to Limbic Areas," Proceedings of the National Academy of Sciences 100, no. 9 (2003), pp. 5497–502. The areas activated: premotor cortex, inferior frontal cortex and anterior insula, and right amygdala (which showed a significant increase from levels during observation alone to levels during imitation).

[18] For Einfühlung, see Theodore Lipps cited in Vittorio Gallese, "The 'Shared Manifold' Hypothesis: From Mirror Neurons to Empathy," Journal of Consciousness Studies 8, no. 5–7 (2001), pp. 33–50.

[19] On empathy and the brain, see Stephanie D. Preston and Frans

B. M. de Waal, "Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases," Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 1–20.

[20] This similarity, however, does not inevitably indicate empathy. It could be that at the current resolution of our measuring instruments, happiness from two different neural sources looks similar.

[21] On brain circuitry in empathy, see Stephanie D. Preston et al., "Functional Neuroanatomy of Emotional Imagery: PET of Personal and Hypothetical Experiences," Journal of Cognitive Neuroscience: April Supplement,126.

[22] In technical terms, this neural shorthand is "computationally efficient," both in the processing of information and in the space needed to store it. Preston and de Waal, "Empathy."

[23] On the felt sense, see Antonio Damasio, The Feeling of What Happens (New York: Harcourt, 2000).

[24] On Hobbes, see J. Aubrey, Brief Lives, Chiefly of Contemporaries, set down by John Aubrey, Between the years 1669 and 1696, ed., A. Clark (London: Clarendon Press, 1898), vol. 1.

[25] A softer version of "every man for himself" was put forth by the eighteenth-century British philosopher Adam Smith, who championed the creation of wealth in a laissez-faire economic system. Smith urged us to trust that individual self-interest would produce equitable markets, one of the economic assumptions underlying the free market system. Both Hobbes and Smith have

frequently been cited in modern attempts to analyze the driving force of human behavior, particularly by those who favor pure self-interest—brutal in the case of Hobbes, rational in Smith.

[26] Stephanie D. Preston and Frans de Waal, “The Communication of Emotions and the Possibility of Empathy in Animals,” in S. Post et al., eds., Altruism and Altruistic Love: Science, Philosophy, and Religion in Dialogue (New York: Oxford University Press, 2002), argue that the selfish versus altruistic distinction is irrelevant from an evolutionary perspective, which can read a wide range of behaviors as technically “selfish.”

[27] Mencius quoted in Frans de Waal, The Ape and the Sushi Master: Cultural Reflections by a Primatologist (New York: Basic Books-Perseus, 2001), p. 256. Mencius proposes that if a child is about to fall into a well, anyone who sees has the impulse to help.

[28] Jean Decety and Thierry Chaminade, “Neural Correlates of Feeling Sympathy,” Neuropsychologia 41 (2003), pp. 127–38.

[29] Ap Dijksterhuis and John A. Bargh, “The Perception-Behavior Expressway: Automatic Effects of Social Perception on Social Behavior,” Advances in Experimental Social Psychology 33 (2001), pp. 1–40.

[30] Charles Darwin, The Expression of the Emotions in Man and Animals, with commentary by Paul Ekman (1872; New York: Oxford University Press, 1998).

[31] Beatrice de Gelder et al., “Fear Fosters Flight: A Mechanism for

Fear Contagion When Perceiving Emotion Expressed by a Whole Body," Proceedings of the National Academy of Sciences 101 (2004), pp. 16701–06. The medial prefrontal-anterior cingulate circuit that responds to social stimuli like pictures of people in distress in turn recruits other brain systems according to the nature of the challenge.

[32] On similarity see, for example, Dennis Krebs, "Empathy and Altruism: An Examination of the Concept and a Review of the Literature," Psychological Bulletin 73 (1970), pp. 258–302; C. D. Batson, The Altruism Question: Toward a Scientific Answer (Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1991). Conventional experimental paradigms in social psychology may not present human need in an urgent enough manner to tap the empathy-action pathways. A checklist asking whether one would donate to a charity appeals to cognitive as well as emotional systems. But an equivalent of Mencius' test—seeing a baby about to fall in a well—should tap into a different neural circuit and so yield contrasting results.

[33] Preston and de Waal, "Communication of Emotions," propose an emotional gradient in relating to someone else's distress. Emotional contagion elicits the same intense state in the observer as in the distressed person, softening the boundary between self and other. In empathy the observer takes on a similar—though weaker—emotional state but maintains a clear self-other boundary. In cognitive empathy the observer arrives at a shared state through thinking about the predicament of the one in distress at a distance. And sympathy is a sense of the other's distress, with little or no sharing of that state. The likelihood of helping increases with the strength of the emotional sharing.

[34] On the case for kindness, see Jerome Kagan in Anne Harrington and Arthur Zajonc, eds., The Dalai Lama at MIT (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2006).

[35] One philosophical approach that offers a way to reconcile these positions: Owen Flanagan, “Ethical Expressions: Why Moralists Scowl, Frown, and Smile,” in Jonathan Hodge and Gregory Radick, The Cambridge Companion to Darwin (New York: Cambridge University Press, 2003).

第五章　为什么会有一见钟情

一对夫妻到现在还清楚地记得他们第一次接吻时的情景，那是他们关系转变的里程碑。

他们是相识多年的朋友，一天下午在一起喝茶。聊天的时候，他们都感慨找个合适的伴侣太难了。说到这里，他们停了下来，凝视着对方，若有所思地想了一两秒钟。

然后，当他们走到外面打算分手的时候，他们又一次凝视着对方的眼睛。突然，他们感觉好像有种神奇的力量使他们的嘴唇贴在了一起。

他们都说自己并没有打算接吻，但是直到几年之后他们仍然清楚地记得这个不由自主的浪漫举动。

他们之间长时间的凝视可能是促成这个吻的必要前奏。诗人们经常说眼睛是心灵的窗户，也就是说通过眼睛人们可以了解他人内心深处的情感。神经学对眼睛的看法也与此类似。说得具体一点，眼睛的投射可以直接反映到大脑中负责同理心的部位——前额叶皮层中的眶额区域。

四目相视会在我们的神经系统间形成回路。让我们用神经学来分析一下这个浪漫时刻吧。当两个人目光相会时，他们的眶额区域会紧密联系，这一区域对于眼神交流等暗示特别敏感。这些负责社交的神经通道对于了解他人的内心世界起着至关重要的作用。[1]

连接大脑皮层与下皮层的眶额皮层也是大路神经系统和小路神经系统的交汇点，因此也是处理社交活动的中心。我们内心的思想与情感和对外部世界的体验在这里进行交流，因此眶额皮层相当于一个高速的社交计算器，告诉我们自己对交流对象的感觉、交流对象对我们的感觉以及如何应对他们的反应等。

机智、和谐、流畅的交流在很大程度上要依靠这一神经系统。[2] 比如，眶额皮层中的神经细胞可以帮助我们察觉别人的面部表情，或者根据别人的语气来推测他们的情感，并且可以把这些信息与我们的内心思想相结合来进行判断。比如在本章开头的故事中，两位主人公所得出的结论就是他们都感觉到对彼此有好感。[3]

这些神经系统还能够反映出哪些人或事物是我们最关注的。比如，功能性核磁共振成像系统的研究显示，当新生儿的母亲看到自己宝宝的照片时，她们的眶额皮层会被激活，而看到别的宝宝时却没有多大反应。而且她们的眶额皮层越是活跃，她们就越是慈爱、温柔。[4]

用专业术语来说，眶额皮层赋予了我们对于社交生活的“享乐主义价值观”，让我们知道我们喜欢谁、厌恶谁、崇拜谁。因此，它也是人们接吻时神经活动的关键所在。

眶额皮层还会决定我们的社交审美，比如我们是否喜欢某个人的气味等。人体的气味是能够唤起人们强烈的喜爱或者厌恶感觉的最初信号。我记得一个朋友曾经说过，他爱上一个女人的首要条件就是要喜欢她的味道。

甚至在我们的理性思维感知这种潜意识的存在之前，在我们还没有完全意识到自己内心情感的涌动时，这些潜意识的情感就已经开始指挥我们的行动了。这就是那个不由自主的吻之所以发生的原因。

一见钟情的魔力

下面是我认识的一位教授选择助手的经历，选择一名好的助手对他来说意义重大，因为助手是他在工作时间中接触最多的人。

“我走进接待室的时候她正好坐在那里，看到她后我立刻感觉自己放松了下来。从第一眼开始我就知道她是一个非常好相处的人。当然随后我也看了她的简历和其他资料，但是从看到她的第一眼我就知道自己肯定会请她来工作，而且直到现在我也没有因此而有过一丝后悔。”

凭直觉判断我们是否喜欢某个初次见面的人也就是在推测我们是否能与其建立和谐关系，或者至少顺利相处下去。但是在潜在朋友、商业伙伴或者配偶中，我们是根据什么来决定究竟是亲近还是疏远他们的呢？

这个过程中的大部分决定似乎都是在人们初次见面时的最初几分钟内

做出的。一项调查显示，一个班级的大学生在开学第一天只用了3—10分钟的时间来熟悉某位同学——当时的陌生人。随即他们会对同学们进行衡量，决定哪些同学可以发展为自己的亲密朋友，哪些只能作为点头之交。9个星期之后的进一步研究发现，这种第一印象所决定的好恶与后来大家的实际交往情况相当吻合。[5]

在做出类似瞬间反应的时候，我们在很大程度上要依赖一组非同寻常的神经细胞：形状类似于纺锤的大脑细胞。神经学家们猜测，纺锤形细胞就是这种快速社交直觉的奥秘所在，是它们决定了判断的高速度。

纺锤形细胞在眶额叶和边缘系统的最顶端——前扣带皮层——之间形成极其紧密的联系。前扣带皮层引导我们的注意力，协调我们的思想、情感，以及身体对自身感受的反应。[6] 这种连接创建了一个分类排序的神经指挥中心。纺锤形细胞从这个关键的连接点延伸到大脑中的不同部分。[7]

许多神经解剖学家猜测，这种纺锤形细胞很可能是人类区别于其他物种的关键所在。与人类最为相似的灵长类动物（比如猿类）的大脑中该类神经细胞的数量只有几百个，人类大脑中该类神经细胞的数量比它们要高出1000多倍，而其他哺乳动物的大脑中似乎根本不存在这类细胞。[8] 一些科学家推测，纺锤形细胞还可能是某些人（或者灵长类动物）社交意识或者社交敏感性强于其他人（或者灵长类动物）的原因所在。[9] 大脑成像研究发现，社交意识较强的人，也就是那些不仅可以审时度势，而且在社交场合中可以感知他人感受的人的前扣带皮层的活动都异常活跃。[10]

纺锤形细胞集中的眶额皮层中有一个区域在我们需要对别人做出情感回应，特别是产生原始同理心的时候会被激活。[11] 对大脑进行的扫描显示，当一位母亲听到自己宝宝的哭声，或者当我们感觉到自己所爱之人的痛苦时，这一区域就会被激活。在我们看到自己所爱之人的照片，或者发现一位迷人的对象，或者判断我们是否受到了不公正待遇等情绪大幅波动的时候，这一区域也会被激活。

另外一个存在大量纺锤形细胞的区域是前扣带皮层，这一区域在社交活动中也具有重要意义。它指导我们展示及识别面部表情，并会在我们产生强烈情绪时被激活。这个区域与杏仁核有着密切关联，而杏仁核正是许多强烈情绪的触发点，同时也是我们最初的情绪判断开始之处。[12]

正是这些细胞决定了小路神经系统反应的快速。比如，甚至在我们意

识到自己察觉了什么之前，我们就已经知道我们是否喜欢它。[13] 纺锤形细胞可以解释小路神经系统何以能够在我们确切知道感知对象为何物之前就判断出我们是否喜欢它。[14]

这种瞬间判断对人类来说非常重要。这些纺锤形细胞共同组成了我们的社交指导系统。

心有灵犀一点通

在亨利·詹姆斯的《金碗》（*The Golden Bowl*）一书中，新婚不久的女主角玛吉·沃尔弗去拜访居住在乡间长期鳏居的父亲，当时还有其他一些客人在场，这些人中间似乎有一些女士对她的父亲颇感兴趣。

在对父亲的短暂一瞥中，玛吉突然意识到，为了抚养自己长大而一直清心寡欲的父亲现在已经打算开始自己的新生活了。

就在那时，父亲也从她的目光中明白虽然女儿什么也没有说，但是她已经了解了自己的心思。他们一句话也没有说，但是父亲有种“读懂女儿心思”的感觉。

在这个无声的对话中，“她的眼睛无法从他身上移开，她以自己敏锐的目光捕捉到了他们共同的心思”。

对于房间内这种相互间思想无声交流的详细描写占据了这本小说的开头几页。而且作者还详尽描写了在父亲再婚之后这种心有灵犀的无声交流所产生的余波。[15]

亨利·詹姆斯所敏锐捕捉到的是我们通过感知对他人内心的洞察：瞬间的一个表情就能够使我们了解大量信息。这种社交判断的自发性是由于负责它的神经系统似乎一直处于“开启”状态，随时可以对周围的情况做出反应。即使其他的大脑区域都处于静止状态，有4类神经系统一直都在积极活动，就像是空转的神经发动机一样，随时可以迅速做出反应。值得注意的是，这4类神经系统中有三类都涉及社交判断。[16] 当我们想到或者看到交流对象时，这些处于空转状态的神经系统的活性就会增强。

由镜像神经元的发现者之一马尔科·亚科博尼和社会神经学的创立者马修·利伯曼所领导的加州大学洛杉矶分校的一个研究小组，通过功能性核磁共振成像系统对这些区域进行了研究。[17] 他们得出的结论认为，大脑的默认活动，也就是在普通状态下大脑的自发活动，似乎一直在为社交活动而运转。[18]

“人际敏感”神经系统的高新陈代谢率显示了社交世界对于大脑构造的特殊重要性。回忆我们的社交生活似乎是大脑空闲时最乐意进行的活动，就像是收视率最高的电视节目一样。事实上，只有当大脑处理非人际活动，比如结算支票本时，这些“人际”区域才会平静下来。

与此相反，对物体做出判断的大脑区域必须经过热身才能运转。这也是我们对于他人的判断在瞬间就能完成，而对周围物体的判断却需要一段时间的原因。在任何社交情景中，负责社交的神经区域都会被激活，它们会对周围的人进行评价，从而决定他们将来的关系，或者他们是否会有进一步的交往。

大脑中的系列活动就开始于这种初步的快速判断，它主要涉及扣带皮层以及通过纺锤形细胞与之相连的眶额皮层。这种小路神经系统会延伸到大脑的各个情感区域中。这一神经网络所产生的初步感觉，在大路神经系统的引导下可以发展成为意识性更强的反应，比如某个行为或者仅仅是心有灵犀的无声对话，就像玛吉与父亲那样。

眶额皮层–扣带回系统会在我们从多种选项中做出判断时活跃起来。这一系统会对我们感受到的一切事物进行评价、赋值，也就是喜欢或不喜欢，从而决定我们对事物意义的认识。虽然目前仍有争议，但这种情绪演算就是大脑用来组织我们行动的基本价值体系，在任何时候大脑都会据此决定我们行动的优先级。因此这种神经节点在我们做出社交决策（即我们经常做出的那些可能决定我们的人际关系成功与否的猜测）时至关重要。 [19]

想象一下在社交生活中大脑实现这一过程的惊人速度吧。在与陌生人相遇的时候，这些神经区域会在1/20秒的时间内对他们做出初步判断。 [20]

下一步的问题就是我们应该如何做出反应了。一旦眶额皮层对于这种喜欢或者不喜欢做出判断，它对该区域神经活动的影响还会持续半秒钟。同时，前额叶皮层附近的神经系统会为大脑提供社交常识，对于该场合下的得体行为做出更加成熟的判断。

眶额皮层接收这些社交常识之后，会平衡人们的最初冲动（比如，离开这里）和最佳方式（找到一个可以被大家接受的理由离开）。眶额皮层的决定并不是经过对社交规则的有意识思考后进行的，而仅仅是通过一种“正确”的感觉进行的判断。

总之，眶额皮层可以在我们对他人产生初步印象之后指导我们的下一步行动。通过抑制最初的冲动，眶额皮层会指挥我们做出得体行为，

至少可以阻止我们做出或者说出可能会令自己后悔的事情或话语。

这个过程在任何社交活动中都会发生。我们最初的社交指导机制依赖于一系列模糊的情感倾向：如果我们喜欢某个人，它会指导我们的下一步社交活动；如果我们厌恶某个人，它就会指导我们做出完全不同的反应。而且随着社交的深入，如果我们的情感发生了变化，社交脑也会悄悄调整我们的言行。

千万不要小看这些在瞬间发生的过程，它们可以在一定程度上决定我们社交生活的质量。

姐姐是个“偏执狂”

我所认识的一位女士曾经向我讲述了她姐姐的事情，她的姐姐由于某种精神疾病脾气变得特别暴躁。在她们亲密无间时，在没有任何征兆的情况下，姐姐就会变得极端敌对，用她的话来说就是“偏执狂”。

就像这位女士所描述的那样，“每次我亲近她的时候，她都会伤害我”。

因此她开始尽量躲避这种“情感攻击”，看到姐姐打来的未接电话时她并不会立刻回复，和姐姐在一起的时间也没有以前那么多了。而且如果电话录音中姐姐的声音听起来很生气，她就会等一两天再回电话，让姐姐冷静下来。

尽管如此，她仍然关心姐姐，并且希望姐妹间能够亲密无间。因此当她们在一起时如果姐姐发作的话，她就会提醒自己姐姐患有精神疾病，这样她就不会把姐姐的愤怒看作对自己的攻击了，她也因此避免了不良情绪的传染。

虽然情绪传染的自发性会使我们容易因为不良情绪而心情低落，但这仅仅是一系列生理过程的开始。在需要的时候，我们可以采取一些策略来消除这种传染。在遭遇不良情绪的时候，这种心理策略可以让我们拉开与对方的心理距离，从而保护自己不受侵害。

小路神经系统的运行速度很快，就像打一个响指一样。但是我们并不一定受它的支配，如果小路神经系统的反应使我们感到痛苦的话，大路神经系统就会运转起来保护我们。

大路神经系统为我们提供的其他选择大部分也是通过眶额皮层附近的神经系统来实现的。来往于小路神经系统中心的信息流使我们产生最初的情感反应，比如情绪传染等。同时，眶额皮层会将信息发送到我

们的理性大脑，使它仔细衡量这一反应，这就使得我们有可能在对周围情况进行详细考虑之后再做出一个更加成熟的决定。这两个平行的神经通道在人们的每次交往中都会活动，而眶额皮层就是它们之间的中转站。

小路神经系统就像我们的第六感一样，它使我们在完全意识到自己的感受之前就与别人产生了同感。小路神经系统在没有外力干扰情况下所产生的情感状态是非常容易受到感染的，也就是说随时可能产生原始同理心。

与之相反，大路神经系统会在小路神经系统发生情感变化的时候有意识地关注我们的交流对象，以更好地了解当前的情形。这就使我们的理性大脑，特别是前额叶皮层活跃起来。这样，虽然小路神经系统非常容易受到传染，但是大路神经系统的反应有许多其他可能性。在几毫秒之后大路神经系统的大部分神经系统开始活跃起来，人们可能做出的反应就多了许多。

因此，尽管小路神经系统使我们的情感在瞬间贴近别人，但是大路神经系统会产生更为复杂的社交意识，指挥我们做出更加得体的反应。这种灵活性的实现依赖于前额叶皮层——大脑的管理中心。

前额叶切除术是20世纪40年代和50年代风靡一时的精神病疗法，它所采取的措施就是切断眶额皮层与大脑其他区域的联系。虽然当时神经学家们还不十分清楚大脑中各个区域的具体功能，更不清楚眶额皮层的作用，但是他们发现了这样一个事实：原本极度狂躁不安的病人在接受手术后会平静下来。这对当时因为收留众多精神病患者而经常一片混乱的精神病院来说的确是一个好办法。

虽然接受该手术的病人的认知能力并没有受到影响，但是当时的科学家们还是发现了两项令人百思不得其解的“副作用”：病人的情绪变得没有任何起伏，甚至完全丧失了正常的情感，而且他们面对新的社交环境时完全无所适从。当然，现在神经学家们已经了解到这是因为眶额皮层协调着我们的情感与外部社交环境，告诉我们应对的措施。如果缺少了这一区域，人们面对新的社交环境就会不知所措。

你的大脑是如何做出非理性决定的

假设你和一个陌生人要分配10美元，由他提出方案，你来决定是否接受。如果陌生人提出给你2美元，你可以选择接受或者拒绝。任何一个经济学家都会告诉你，还是接受这2美元比较划算。

但是如果你接受了这2美元，那个陌生人就会得到8美元。因此不管是否划算，大部分人都会对这种分配方案感到愤慨，而如果他只给你1美元，大部分人都会义愤填膺。

在这种被行为经济学家称为“最后通牒博弈”（Ultimatum Game）的游戏中，人们的上述反应一次次得到了验证。在两人一组的游戏中，一个人提出分配方案，另一个决定是否接受。如果所有的方案都被拒绝的话，那么最终两个人什么都得不到。

在这个游戏中，如果一个人提出的方案中分配给他人的份额太少，那么就很有可能引发对方的愤怒。[21] 最后通牒博弈游戏经常被应用在对经济决策的模拟之中，而且在普林斯顿大学大脑、思维与行为研究中心主任乔纳森·科恩的倡导下，这种游戏还被应用在社会神经学的研究中。科恩的科研小组研究了进行这个游戏时参与双方的大脑活动情况。

科恩是神经经济学的先驱，这一领域主要分析促使人们在经济生活中做出理性或者非理性决策的神经因素。在人们做出经济决策的过程中，大路神经系统和小路神经系统都起着重要作用。这一领域主要研究人们做出驱动经济市场运行的非理性决定时大脑的活动。

“如果一个人只给另外一个人一美元，”科恩说，“那么对方的反应很可能就是‘见鬼去吧’。但是根据传统的经济理论，这种反应是非理性的，因为一美元也比什么都没有要强。人们的这种反应使经济学家们不知所措，因为他们的理论认为人们总是会实现自己利益的最大化。而实际上，人们有时甚至情愿放弃自己一个月的薪水，也不愿意接受不公平的方案。”

如果在最后通牒博弈游戏中人们只有一次提出分配方案的机会，那么份额过低的分配方案经常会引发对方的愤怒。但是如果他们有多次分配的机会，那么双方很可能通过讨价还价来最终达成一个彼此都比较满意的协议。

最后通牒博弈游戏不仅仅是一个人与另外一个人的对抗，它还是双方的大路神经系统与小路神经系统，也就是认知与情感之间激烈的拔河比赛。大路神经系统主要依赖大脑的理性中心——前额叶皮层。我们知道，眶额皮层位于前额叶皮层的底部，隔离着中脑的小路神经系统情感中心，比如杏仁核等。

通过观察大路神经系统与小路神经系统拉锯战中神经系统的活动，科恩分辨出了理性的前额叶皮层与做出“见鬼去吧”等草率决定的小路神

经系统的影响力。在这个过程中，活跃的小路神经系统是脑岛，它和杏仁核一样，会对一些强烈情绪有所反应。科恩进行的大脑扫描结果显示，小路神经系统的反应越强烈，从经济学角度来说，游戏双方的决定就越缺乏理性。而前额叶皮层的活动越活跃，他们的决定就会越平衡。[22]

在《大脑的硫化》（*The Vulcanization of the Brain*）一文中，科恩集中探讨了大路神经系统的抽象神经活动与小路神经系统活动之间的平衡问题。大路神经系统对接收到的信息进行详细理性的思考，而小路神经系统则迅速形成初步的情感倾向。科恩认为，究竟哪一个系统能够占上风取决于前额叶皮层——理性的调节中心的力量。

在人类大脑发育的过程中，前额叶皮层的体积是我们与其他灵长类动物的主要区别之一——其他灵长类动物的前额叶皮层比人类的要小得多。和其他负责某个特定功能的大脑区域不同，前额叶皮层这个管理中心做出反应所需要的时间要稍长一些。但是和其他一些全能的大脑推动器一样，这一区域特别灵活，它所能胜任的工作要远远多于其他区域。

科恩对我说："前额叶皮层极大地改变了人类的物质世界、经济形势和社会状况。"

尽管天才的人类在推动一系列令人眼花缭乱的经济与社会发展的同时也引发了一系列问题，比如石油消费大户和石油战争，农业生产的工业化和过剩的卡路里，电子邮件和个人资料盗窃等，但是我们创造性的前额叶皮层可以帮助我们度过这些危险，就像当初它引发这些危险一样。许多危险和诱惑都来自小路神经系统在遇到大路神经系统所制造出来的机会时对于放纵和滥用的原始渴望。要安全地度过这些危险同样也需要依赖大路神经系统。

就像科恩所说的那样："我们可以更轻易地得到自己想要的东西，比如糖和脂肪等，但是我们必须平衡自己的短期利益和长期利益。"

要达到这种平衡必须依靠前额叶皮层，它会对我们的冲动说"不"——比如阻止自己吃第二块巧克力蛋糕，或者抑制自己遭遇轻视后进行疯狂报复的心理。[23] 在这种情况下，大路神经系统就完全控制了小路神经系统。

他为什么会如此冲动

居住在英格兰利物浦的一位男士每个星期都坚持买相同号码的彩票：

14、17、22、24、42和47。

一天，他在看电视的时候发现这个号码竟然中了200万英镑的大奖。

但是这个星期，而且只有这个星期，他忘了买彩票。

于是他在极度绝望中结束了自己的生命。

在一篇关于做出错误决定之后悔恨心理的学术文章中，作者引用了关于这一悲剧的报道。[24] 悔恨的情绪会引发眶额皮层的活动，使人们产生强烈的自责感，这种自责很可能会引发类似那个彩民那样的精神错乱，但是眶额皮层关键区域受损的病人就不会产生类似的悔恨感觉。不管他们的决定多么糟糕，他们都不会察觉这一点，更不会因此而后悔。

眶额皮层可以调节杏仁核——激情与冲动的发源地。[25] 像小孩子一样，眶额皮层受损的病人通常会丧失控制情感冲动的能力，比如，当他们看到别人愁眉不展时，自己也会不由自主地模仿。缺少了眶额皮层的约束，他们的杏仁核就会像脱缰的野马一样失去控制。

这些病人还会对社交规范茫然不知。比如，他们可能会去拥抱或者亲吻一个完全陌生的人；他们所讲的笑话没有任何品位，只有三岁的孩子才可能因此发笑。[26] 他们会愉快地把自己最令人尴尬的一面展示给别人，丝毫意识不到自己的可笑。尽管他们在解释社交规范时头脑清楚，说得头头是道，但是当自己违反社交规范时浑然不觉。由此可见，如果眶额皮层受损，大路神经系统似乎就丧失了指挥小路神经系统的能力。[27]

退役老兵在新闻报道中看到战争场面，会引起对自己亲身经历的战争噩梦的痛苦回忆，这时他们的眶额皮层也会出现类似的问题。这一过程的主导者就是过度活跃的杏仁核，类似于自己以前所受创伤的模糊信号也会使它产生痛苦情绪。而在通常情况下，眶额皮层会衡量这样的恐惧感觉并且能够分辨出这只是电视节目，而不是真实的敌人的进攻。

在大路神经系统正常工作的情况下，杏仁核就没有办法在大脑中捣乱了。眶额皮层中含有一类可以抑制杏仁核冲动的神经细胞，它们可以对边缘系统产生的冲动说“不”。当小路神经系统发出最初的情感冲动（比如我想大喊大叫，或者她使我感到非常紧张，所以我想离开这里）信号时，眶额皮层会更加全面地衡量当时的形势（这里是图书馆，或者这只是我们的第一次约会），并且相应地调节这些最初的情

感信号，及时地制止这些情感冲动。

当眶额皮层这一情感刹车装置失灵时，我们就很有可能做出不得体的行为。在下面的实验中，研究者安排互不相识的大学生们进入网上聊天室聊天。[28] 结果令人震惊，每五组对话中就有一组很快转向关于性的话题，他们语言露骨，讨论性姿势，而且还赤裸裸地挑逗对方。

实验者事后看到这些聊天记录时不禁大吃一惊，因为在接待这些学生进出实验室的时候，他所看到的大学生都非常严肃、谦逊和礼貌，总之和他们在网上聊天时的放肆行为完全不同。

在现实生活中与刚刚认识不久的陌生人聊天时，大概没有人敢讨论如此露骨的性话题。原因很简单：在面对面的交流中，我们会与对方形成情感回路，在交流的过程中我们会不断得到主要来自对方面部表情和语气等的反馈信息，这些反馈信息可以使我们在第一时间了解到自己的行为与话语是否得体。

自从互联网迅速发展起来之后，成人们就经常在网上像小孩子一样攻击他人，这种行为也类似于以上实验中提到的关于性话题的讨论。[29] 通常情况下，大路神经系统会告诫我们遵守一定的社交规范。但是网上进行的交流缺少面对面的反馈信息，而这种反馈信息正是眶额皮层帮助我们遵守社交规范所不可或缺的。

什么在决定我们的思想和情感

多么悲惨的场景啊。那个可怜的女人独自站在教堂前面，不停地哭泣。教堂里肯定在举行葬礼，她肯定在为失去了一位至亲至爱的人而伤心欲绝。

但是转念一想，这不是一个葬礼。在教堂前面停着一辆装饰着漂亮鲜花的豪华轿车——原来这是一场婚礼！多么甜蜜的时刻啊……

这是一位女士看到一张在教堂前面哭泣的女人的照片时的心理活动。第一眼看上去像是葬礼，因此她的心里充满了悲伤，眼睛中闪烁着同情的泪光。

但是她的转念一想彻底改变了自己的心情。认为那个女人是在参加婚礼，并且想象婚礼上的温馨场景之后，她的悲伤变成了高兴。也就是说，我们的情绪会随着认知而改变。

凯文·奥克斯纳的一项大脑成像研究就分析了这种日常交流中的琐碎细节发生时的大脑机制。[30] 在30多岁的时候，奥克斯纳就已经成为这

一新兴领域的领军人物。当我去哥伦比亚大学心理学系所在的谢莫洪大楼拜访他时，发现整个大楼就像一个杂乱、充满异味的养兔厂，而他的办公室却非常整洁干净。他在那里向我阐述了他的方法。

在奥克斯纳的一项研究中，一位志愿者一动不动地躺在哥伦比亚大学功能性核磁共振成像中心的一个黑暗、狭长的成像仪器中。他的头部上方有一个鸟笼状的仪器，这个仪器可以探测到大脑中原子所发射的脑电波。在这个鸟笼状仪器上有一个成45度角的镜子，可以帮助他看到机器另一端自己露在外面的脚。[31]

虽然这个场景在自然情况下很少出现，但是它可以为我们提供大脑在接受某一特定刺激（比如看到惊恐的人们的照片，或者通过耳机听到婴儿的笑声等）后的活动情况。通过这种大脑成像研究，可以帮助神经学家们精确地描绘出在各种人际交流过程中大脑的活动情况。

在奥克斯纳的研究中，女性志愿者会首先观看照片，产生对照片的最初感觉。然后实验者再指导她们重新思考照片上的情景，以比较轻松的方式来重新思考事情的来龙去脉。

前面那个从葬礼到婚礼的思路转变就发生在此类实验中。重新思考使得她们引发悲伤的情绪中心得到了控制。具体的过程大致如下：杏仁核的右半部，也就是痛苦情绪的发源地，会对照片上的情景迅速进行自动评估，得出这是一个葬礼的结论，然后引发她们的悲伤情绪。

做出这种最初情感反应所用的时间非常短，而且这一过程是下意识进行的，因此在杏仁核产生这种反应并且引发大脑其他区域活动的时候，理性思维中心还没有完成对于该情景的分析。而且连接情感与认知中心的神经系统还会对这种一触即发的反应进行核实与完善，这样，我们的第一印象就形成了（多悲惨啊——她在为葬礼而哭泣）。

对照片进行有意识的重新分析（这是一场婚礼，而不是葬礼）会使人们产生较为愉快的心情，从而使杏仁核和其他相关神经系统平静下来。奥克斯纳的研究发现，前扣带皮层越活跃，这种反思改善心情的威力就越明显。而且，前额叶皮层中某些区域的活动越活跃，杏仁核在反思过程中就越平静。[32] 因此，在大路神经系统取得发言权后，小路神经系统就默不作声了。

当我们有意识地接触某个痛苦场景时，大路神经系统可以通过前额叶皮层中任何一个神经系统的活动来控制杏仁核。我们在反思时采取的心理策略决定了哪个神经系统会被激活。如果我们用客观的、像医生一样置身事外的态度看待别人的不幸，比如一位重病病人的痛苦，好

像我们与他没有任何情感交流一样（这就是医务工作者通常采取的态度），那么前额叶皮层的某一个神经系统就会被激活。

如果我们以积极乐观的态度来考虑病人的状况，比如病情不至于致命，或者很有可能康复等，那么这种态度就会激活前额叶皮层中另外一类神经系统的活动，[33] 通过改变我们感知事物的角度，我们也改变了它对我们的情感所产生的影响。就像斯多葛派哲学家马库斯·奥里利厄斯在几千年前所说的那样，痛苦“不是由事件本身，而是由你对待它的态度所导致的，因此你也可以在任何时候消除它”。

这个反思实验的结果纠正了人们普遍存在的一个误解：我们对于自己的心理状态毫无办法，因为我们的许多思想、情感和行为都是在“一眨眼的工夫”自动产生的。[34]

“一切思想、情感与行为都是自动产生的说法令人沮丧，”奥克斯纳评论说，“反思改变了我们的情感反应。当我们有意识进行反思的时候，我们就取得了对自己情感的控制权。”

即使我们仅仅是在心里梳理自己的情感也可以帮助杏仁核平静下来。[35] 一方面，它会使我们重新考虑可能做出的消极反应，更加全面地考虑当前的情景，从而促使我们做出更加明智的决定。

大路神经系统的这种控制与调节还意味着我们即使面对不良情绪传染也可以自由选择自己的反应。[36] 比如，我们可以抵制一个恐惧的人歇斯底里情绪的传染，事实上，我们可以保持冷静并且竭力帮助他平静下来。如果我们不喜欢别人的激动状态，我们也可以抵制他的传染，坚决地保持自己希望拥有的心境。

丰富多彩的生活为我们提供了无数种可能。在应对变幻莫测的大千世界时，小路神经系统为我们提供了最初的反应，但是决定我们的最终思想、情感与行为的还是大路神经系统。

终结“社交恐惧症”

戴维·盖伊第一次怯场是在16岁的时候。那是在一堂英语课上，戴维的老师要他在课堂上朗读他的周记，而他头脑中浮现的都是同学们的影子。尽管戴维立志做一名作家，而且也在不断尝试新的写作技巧，但是他的同学们都对写作不屑一顾。和其他处于青春期的孩子一样，他们讨厌装腔作势，而且一个个尖酸刻薄。

戴维极力避免他们的讽刺与嘲笑。这时他发现自己一个字也说不出来

了。他的怯场表现还不仅如此：他的脸变得通红，手心在出汗，而且心跳快得都要喘不过气来了。他越是想努力摆脱这种状态，怯场的症状就越严重。

从此戴维就落下了怯场的毛病。尽管他在第二年被提名为班长，但是一想到做班长要演讲他就放弃了。即使在他到了30多岁，发表了第一部小说之后，他仍然避免公开演讲，也拒绝朗诵自己的小说。[37]

戴维·盖伊这种害怕公开演讲的症状十分普遍。调查显示，这是最常见的一种恐惧症，每5个美国人中就有一个有此症状。但是在观众面前怯场只是“社交恐惧症”的众多症状之一，精神病诊断手册把这些焦虑统称为“社交恐惧”。其他的形式还包括从结交新朋友或与陌生人交谈，到在公共场所进餐或者共同使用洗手间等场合下的不安表现。

就像戴维的情况一样，社交恐惧症通常出现在青春期，但是这种恐惧可能会持续一生。患有此症的人会尽量避免可能引发自己恐惧的场合，而且一想到这些场合就会引发他们的焦虑。

戴维这样的人的怯场还会对他们的生理系统产生深远的影响。只要他们想到任何一个观众的嘲弄，他们的杏仁核就会被激活，使身体产生大量压力荷尔蒙。因此戴维仅仅想象同学们的嘲笑就会引发生理系统的强烈反应。

这种习得性恐惧部分是由杏仁核回路中心的一类神经系统导致的，约瑟夫·勒杜克斯把它称为“恐惧中心”。[38] 勒杜克斯几十年来一直在纽约大学神经科学中心从事神经细胞的研究，因此非常熟悉杏仁核中的神经分布情况。勒杜克斯发现，接受感官信息的杏仁核中的神经细胞，以及接受恐惧信息的相邻区域，在感知到恐惧时的活动会与平时不同。[39]

我们的记忆总是处于不断重构的过程中。只要我们回忆某次经历，大脑就会根据我们现在的兴趣和理解来更新它。勒杜克斯解释说，回忆某次经历在细胞层面上意味着它会被重新巩固，随后新合成的蛋白质会稍微改变它的化学构成。[40]

每当我们进行回忆的时候，我们都会调整它的化学构成，调整的具体情况取决于我们回忆时出现的新信息。如果我们只是重新经历同样的恐惧，那么这种恐惧就会进一步加深。

但是大路神经系统是可以对小路神经系统进行调节的。如果我们在恐惧的时候找到减轻恐惧的方式，那么在大脑对同样的经历进行再次编

码时就会减弱它对我们的影响力。这样，曾经使我们感到恐惧的经历对我们的影响就会逐渐减小。勒杜克斯认为，在这种情况下，杏仁核内的细胞会发生改变，使我们对以前的恐惧经历产生免疫力。[41] 因此，治疗恐惧的目标之一就是改变恐惧的神经细胞。[42]

事实上，有些治疗有时会刻意使人们重新体验引发他们恐惧的经历，这样他们可以在经历恐惧的时候练习克服恐惧的方法。这种治疗首先通过缓慢的腹部呼吸使人们平静下来，然后使他们体验威胁性情景，而且通常威胁的程度会不断上升。

通过这种方式控制愤怒情绪也可以达到同样的效果。纽约市的一位交警因为被一个骑摩托车的人骂作“下流母狗”而怒火中烧，因此她在接受这种治疗时，这个词语被反复提到了多次，首先是用平静的语调，然后用比较恶劣的语气，最后还加上了下流手势。而这位交警在治疗中的任务就是坐在那里，尽可能地使自己平静。最后治疗取得了疗效：不管这个词语的表达方式多么令人厌恶，她都能够平静对待了。这样她重新投入工作之后即使再次碰到辱骂，大概也能心平气和地开罚单了。[43]

有时治疗师们会在安全范围之内尽可能地为病人重现引发他们社交焦虑的场景。一位认知治疗师的方法远近闻名，他让治疗小组作为临时观众来帮助病人克服自己对于公开演讲的恐惧。[44] 在治疗过程中，病人不仅练习放松的方式，还会锻炼抵抗焦虑的能力。同时，治疗师还要求临时观众为病人增加困难，比如讥笑他们，或者做出百无聊赖或毫无兴趣的表情等。

当然这种对于恐慌或者愤怒的体验必须在病人可以承受的范围之内。曾经有一位即将接受这种治疗的女士找了个借口跑进卫生间把自己反锁了起来，拒绝出来面对挑战。最后在医生的耐心劝说之下她才出来继续接受治疗。

勒杜克斯认为，只要能够找到一个可以帮助你从不同视角看待自己痛苦经历的人一起重新体验过去的痛苦经历，就可以重新对这种经历进行编码，从而减轻你的痛苦。这可能就是病人和治疗师在遇到困难时安慰自己的良方之一：接受治疗的过程本身就有可能改变大脑对不良信息的储存。

勒杜克斯说：“这就像是内心产生忧虑之后我们又从新的视角来看待它。我们是在利用大路神经系统来重新塑造小路神经系统。”[45]

[1] The OFC has been called the "ultimate neural integrating convergence zone." Among the key brain areas with strong connections to the OFC are the dorsolateral prefrontal cortex, regulating attention; the sensory cortex, for perception; the somatosensory cortex and brain stem, for sensations within the body; the hypothalamus, the brain's neuroendocrine center that regulates hormones throughout the body; the autonomic nervous system, controlling bodily functions like heart rate and digestion; the medial temporal lobe, for memory; the association cortex, for abstract thought; and brain stem centers like the reticular formation, which regulates levels of arousal in the brain. For functions of the OFC and connecting brain structures, see, for example, Allan Schore, Affect Regulation and the Origin of the Self: The Neurobiology of Emotional Development (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1994); Simon Baron-Cohen, Mindblindness: An Essay on Autism and Theory of Mind (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1995); Antonio Damasio, Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain (New York: Grosset/Putnam, 1994).

[2] The orbitofrontal region (Brodmann's areas 11, 12, 14, and 47) regulates a wide range of social behavior. It has rich connections to the amygdala, the anterior cingulate cortex, and the somatosensory areas. Another linked cortical area is the temporal lobe, crucial for identifying what an object is, or the significance of things. All these areas play roles in coordinating smooth social interactions. The orbitofrontal lobe has an extensive network of projections throughout the emotional centers, allowing it to modulate emotional responses. One of the primary functions of these networks during a social interaction seems to be inhibiting emotional reactions, coordinating them with inputs about the social moment to make our responses well tuned socially. See, for example, Schore, Affect Regulation. See also Jennifer S. Beer et al., "The Regulatory Function of Self-conscious Emotion: Insights from Patients with Orbitofrontal Damage," Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 594–604; Jennifer S. Beer, "Orbitofrontal Cortex and Social Behavior: Integrating Self-monitoring and Emotion-Cognition Interactions," Journal of Cognitive Neuroscience (2006), 18, pp. 871–80.

[3] The OFC connects directly to the autonomic system, making it a control center for bodily arousal and relaxation. Other cortical areas with autonomic projections include the anterior cingulate cortex and the medial prefrontal cortex.

[4] During moments of motherly love the OFC essentially swamps other areas of the brain, presumably triggering a flood of warm thoughts. See Jack B. Nitschke et al., “Orbitofrontal Cortex Tracks Positive Mood in Mothers Viewing Pictures of Their Newborn Infants,” NeuroImage 21 (2004), pp. 583–92.

[5] On first impressions, see Michael Sunnafrank and Artemio Ramirez, Jr., “At First Sight: Persistent Relationship Effects of Get-Acquainted Conversations,” Journal of Social and Personal Relationships 21, no. 3 (2004), pp. 361–79. Not surprisingly, the partner who is less drawn to the other has the most power in determining whether a friendship will blossom. If one person wants to connect while the other does not, the reluctant one has veto power. In other words, if you don’t want to be my friend, I can’t make you. Two factors that would intuitively seem to matter did not: initial attraction and a feeling of similarity.

[6] The ACC is involved in a range of functions, notably guiding attention, sensing pain, noting errors, and regulating internal organs like breathing and heart rate. This part of the cortex has rich connections to emotional centers, such as the amygdala, lower in the brain; some neuroanatomical researchers speculate the ACC evolved as an interface connecting our thoughts with our feelings. This intertwining gives the ACC a key role in social awareness.

[7] On spindle cells, see John M. Allman et al., “The Anterior

Cingulate Cortex: The Evolution of an Interface Between Emotion and Cognition," Annals of the New York Academy of Sciences 935 (2001), pp. 107–17.

[8] While most all the hundreds of types of neurons in the human brain are found in other mammals, spindle cells are a rare exception. We share them only with our closest cousins, the apes. Orangutans, a distant relative, have a few hundred; our closer genetic relatives the gorillas, chimps, and bonobos have far more. And we humans have the most, close to a hundred thousand of them.

[9] See A. D. Craig, "Human Feelings: Why Are Some More Aware Than Others," Trends in Cognitive Sciences 8 (2004), pp. 239–41.

[10] On ACC and social insight, see R. D. Lane et al., "Neural Correlates of Levels of Emotional Awareness: Evidence of an Interaction Between Emotion and Attention in the Anterior Cingulate Cortex," Journal of Cognitive Neuroscience 10 (1998), pp. 525–35. People who are so chronically depressed that medications do not help them typically have unusually little activity in the ACC.

[11] On social emotions, see Andrea Bartels and Semir Zeki, "The Neural Basis of Romantic Love," NeuroReport 17 (2000), pp. 3829–34. Area F1 of the OFC and area Z4 of the ACC are rich in spindle cells.

[12] On the ACC and OFC in social judgment, see Don M. Tucker et al., "Corticolimbic Mechanisms in Emotional Decisions," Emotion 3, no. 2 (2003), pp. 127–49.

[13] Tanya Chartrand and John Bargh, "The Chameleon Effect: The Perception- Behavior Link and Social Interaction," Journal of Personality and Social Psychology 76 (1999), pp. 893–910.

[14] The ACC may be only one region among many involved in a widely distributed liking-loathing neural system. Other candidates include the insula.

[15] Henry James, The Golden Bowl (1904; New York: Penguin, 1987), pp. 147–49.

[16] On the "people circuits," see J. P. Mitchell et al., "Distinct Neural Systems Subserve Person and Object Knowledge," Proceedings of the National Academy of Sciences 99, no. 23 (2002), pp. 15238–43. The neural circuits that activate during judgments about people: dorsal and ventral aspects of the medial prefrontal cortex, right intraparietal sulcus, right fusiform gyrus, left superior temporal and medial temporal cortex, left motor cortex, and regions of the occipital cortex. The three that are activated while the brain is at rest: dorsal and ventral aspects of the medial prefrontal cortex, and areas of the intraparietal sulcus.

[17] Matthew Lieberman is director of the Social Cognitive Neuroscience Laboratory at UCLA. In 2001 he and Kevin Ochsner scored an unheard-of professional coup. An article they had written as lowly graduate students at Harvard was accepted in psychology's most prestigious journal, The American Psychologist, one where even famed professors can have a tough time getting published. Their article proclaimed the joining of social psychology, cognitive science, and brain studies, launching a major strand in social neuroscience. Lieberman will be the editor of that discipline's first

scholarly journal, Social, Cognitive, and Affective Neuroscience, set to launch sometime in 2006.

[18] On the default activity, see Marco Iacoboni et al., “Watching Social Interactions Produces Dorsomedial Prefrontal and Medial Parietal BOLD fMRI Signal Increases Compared to a Resting Baseline,” NeuroImage 21 (2004), pp. 1167–73.

[19] On emotions as the brain’s value system, see, for example, Daniel J. Siegel, The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are (New York: Guilford Press, 1999).

[20] This binary decision yields a characteristic “yes” or “no” pattern of cell firing, the neural equivalent of a thumbs up or thumbs down. That neural firing signature lasts for just one-twentieth of a second, holding the decision in place for long enough to give other areas a chance to read it. It takes about ten times longer—around 500 milliseconds—for the yes/no pattern to eventually register distinctly in the OFC. This initial stage of the like/dislike decision takes roughly a half second.

[21] If this is a bargaining session—that is, with opportunities for repeated interactions— then the rejection actually becomes rational (and common), as it establishes a bargaining position that pays off in later offers. The rejection is “irrational” only if it occurs in a “one-shot” confidential situation, where there is no opportunity to establish a bargaining position with the current partner, or a reputation for other potential partners.

[22] The more prefrontal activity, the better the outcome of the Ultimatum Game; see Alan G. Sanfey et al., “The Neural Basis of

Economic Decision-making in the Ultimatum Game," Science 300 (2003), pp. 1755–57.

[23] The dorsolateral prefrontal area contains an inhibitory array that deploys when we consciously inhibit an impulse. Another route for inhibition travels via the medial area of the prefrontal cortex, which harbors excitatory neurons that activate inhibitory neurons within the amygdala. See Gregory J. Quirk and Donald R. Gehlert, "Inhibition of the Amygdala: Key to Pathological States?" Annals of the New York Academy of Sciences 985 (2003), pp. 263–72. However, neuroscientists disagree about the specifics of pathways for inhibition.

[24] On regret, see Natalie Camille et al., "The Involvement of the Orbitofrontal Cortex in the Experience of Regret," Science 304 (2004), pp. 1167–70.

[25] The OFC is but one high-road mechanism for modulating the amygdala. The ventromedial area is another prefrontal region that does so. The influence runs both ways, with the amygdala affecting prefrontal function. Precisely what conditions determine whether the OFC and the amygdala inhibit each other or act synergistically have yet to be discovered.

[26] This obliviousness is known as "social anosognia," the lack of insight into one's own inappropriateness. For OFC lesion and social gaffes, see Beer et al., "Orbitofrontal Cortex and Social Behavior."

[27] The OFC seems important for regulating behavior implicitly, whereas the dorsolateral prefrontal cortex is important for doing so explicitly. If the latter remains intact, these patients can correct some of their behavior once they become explicitly aware of the

fact that they behaved inappropriately. The trick for them is noticing they did something wrong in the first place.

[28] On chat rooms, see Kate G. Niederhoffer and James W. Pennebaker, “Linguistic Style Matching in Social Interaction,” Journal of Language and Social Psychology 21 (2002), pp. 337–60.

[29] A sign of Internet disinhibition among girls in their early teens is “cyberbullying,” excessively cruel harassment, teasing, and gossip that reduces the target to tears. See Kristin Palpini, “Computer Harassment: Meanness Bottled in a Message,” Daily Hampshire Gazette, December 17, 2005, p. 1. A more ominous downside of cyberdisinhibition is the sleazy practice of adults who via the Internet lure teenagers to perform sex acts in front of webcams in their own homes, in return for payment. See Kurt Eichenwald, “Through His Webcam, a Boy Joins a Sordid Online World,” New York Times, December 19, 2005, p. 1.

[30] Kevin Ochsner et al., “Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion,” Journal of Cognitive Neuroscience 14 (2002), pp. 1215–29. The thoughts of the woman are reconstructed from the description of the study.

[31] Some MRI studies use special goggles to present the images instead.

[32] The dorsolateral prefrontal cortex (PFC) appears to be involved when a person uses language and working memory to work out a new “solution” to an emotional problem, and does so via explicit, deliberative reasoning. By contrast, the OFC regulates emotion apparently via representations of social context, social rules, and so on, which are not explicitly verbalizable. Kevin

Ochsner sees this process in terms of associative representations that link actions to affective values. The dorsolateral PFC can hold in mind descriptions of these associations and guide behavior on their basis. See Kevin Ochsner and James Gross, “The Cognitive Control of Emotion,” Trends in Neuroscience 9 (2005), pp. 242–49.

[33] On alternate routes, see Kevin Ochsner et al., “For Better or for Worse: Neural Systems Supporting the Cognitive Down- and Up-regulation of Negative Emotion,” NeuroImage 23 (2004), pp. 483–99.

[34] Kevin Ochsner, “How Thinking Controls Feeling: A Social Cognitive Neuroscience Approach,” in P. Winkleman and E. Harmon-Jones, eds., Social Neuroscience (New York: Oxford University Press, in press).

[35] On naming an emotion, see A. R. Hariri et al., “Modulating Emotional Response: Effects of a Neocortical Network on the Limbic System,” NeuroReport 8 (2000), pp. 11–43; Matthew D. Lieberman et al., “Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Affect-related Amygdala Activity,” UCLA, unpublished manuscript.

[36] Though in the first moment of looping the brain matches our emotions with those we perceive, the high road then offers us a choice point, where we may follow with either of two types of responses. In one we continue to match how the other person feels—their joy gladdens us, their distress upsets us. In the other we feel envy at their joy or schadenfreude at their distress.

[37] On stage fright, see David Guy, “Trying to Speak: A Personal History,” Tricycle (Summer 2003).

[38] On the amygdala and social phobia, see, for example, M. B. Stein et al., “Increased Amygdala Activation to Angry and Contemptuous Faces in Generalized Social Phobia,” Archives of General Psychiatry 59 (2002), pp. 1027–34.

[39] The lateral portion of the amygdala harbors a site where all sensory information first registers; the nearby central area holds the cells that acquire a fear, according to Joseph LeDoux.

[40] For memory reconsolidation, see the work of Karim Nader at McGill University, cited by Joseph LeDoux, presentation at the meeting of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Mass., December 14, 2004.

[41] This strategy applies both to cognitive therapy and to pharmacological interventions like propanolol. When it comes to overcoming a traumatic fear, reconsolidating the memory with less fear would be neurally direct, according to LeDoux. The neurons that store the fearfulness of the memory are in a part of the amygdala that does not directly connect to the area of the prefrontal cortex that retrieves the conscious aspect of the memory, such as the details of what happened, where, and with whom. But intentional relaxation—as in extinction therapy—utilizes the part of the prefrontal area that links straight to the amygdala’s fear center, offering a route to alter the fearful memory via reconsolidation. LeDoux proposes that each time we reexperience the original fear, we may have a twohour window for reconsolidation of a fearful memory. Within that window, taking propanolol, which blocks the action of cells in the amygdala (or presumably undergoing deep relaxation as in extinction therapy), alters the reconsolidation so that the amygdala will not react with such fear the next time the traumatic memory is revisited.

[42] An alternate theory holds that therapy strengthens prefrontal circuitry that projects to inhibitory circuitry in the amygdala: See Quirk and Gehlert, “Inhibition of Amygdala.”

[43] On anger reduction, see Elizabeth Brondolo et al., “Exposure-based Treatment for Anger Problems: Focus on the Feeling,” Cognitive and Behavioral Practice 4 (1997), pp. 75–98. Increasingly, exposure to the stimulus is virtual, as in simulations of an airplane flight.

[44] On therapy for social phobia, see David Barlow, Anxiety and Its Disorders (New York: Guilford Press, 1988).

[45] LeDoux uses the terms “high” and “low road” here in a particular technical sense, to refer to sensory input pathways to the amygdala from the sensory thalamus and sensory cortex. The “low road” provides a quick and dirty sensory impression, while the high road provides more sensory information. The low road can’t distinguish a snake from a stick, but the high road can. The low road hedges its sensory bets—better safe than sorry. In terms of automatic versus controlled processing— the sense in which I use the high-low road heuristic—LeDoux’s high and low roads are both “low road,” automatic and rapid.

第六章　如何做一个超凡魅力的人

三个12岁的男孩正在去足球场的路上，他们要去上体育课。其中两个男孩一看就是运动健将，他们走在后面，嘲笑前面那个身材略微有点胖的男孩。

其中一个男孩语气中透着轻蔑：“你要尝试踢足球了？”

受到这样的侮辱，这个年纪的男孩是很容易被激怒的。

那个有点胖的男孩闭上眼睛，深呼吸，好像要准备战斗一样。

但出人意料的是，他只是转过身去，平静而又实事求是地说：“是的，尽管我足球踢得并不好，我还是要试试。”

停顿了一下，他补充道：“但是我的美术棒极了，不管看到什么，我都能把它画得惟妙惟肖。”

然后，他指着那个挑衅的男孩，对他说：“至于你，你的球技很棒，真的很高超！我也希望有一天能像你一样，但我就是做不到。我想通过不断练习总能有所提高的。”

听到这话，那个挑衅的男孩的轻蔑态度彻底消失了，他友好地说道：“其实你的球技也没有那么差劲，如果你愿意的话我可以教你几招。”

上面这个小故事向我们展示了社交商的无穷魅力，正是高超的社交商使本来可能发生的战争开出了友谊之花。[1] 那个胖乎乎的“小画家”不仅成功地化解了一场矛盾，而且在更高层面上，他还引导了对方的情绪走向。

通过保持冷静，那个积极乐观的“小画家”在听到别人的嘲讽后压制住了可能爆发的怒火，而且，他还引导另一个孩子进入了自己友好的情绪状态中。这种神经系统的“柔道”把孩子们的敌对状态转化成了友善，充分体现了卓越的社交智慧。

1920年，在《哈泼斯》的一篇文章中，哥伦比亚大学心理学家爱德华·桑代克首次提出了“社交商”的概念。[2] 他说：“幼儿园、操场、营房、工厂和商场里到处都能发现社交商的踪迹，但是它在实验室等人为场合不存在。”桑代克发现，社交商对于许多领域的成功都是必不可少的，特别是一个成功的领导者更需要具备高明的社交商。“工厂

里技术最高超的工人，”他曾经写道，“如果缺乏社交商的话，也做不好工头。” [3]

但是桑代克的这一理论在很长一段时间里都被忽视了。20世纪50年代，著名心理学家戴维·韦克斯勒（他设计的智商量表至今仍被广泛使用）还仅仅把社交商看作“用于社交场合的普通智力”。 [4]

半个世纪后的今天，神经学为我们描绘出了大脑中负责各种交际功能的不同区域，我们重新思考社交商这一概念的时机也已经成熟了。社交商所依赖的神经系统和控制认知能力（比如普通智力）的神经系统是不同的。

小路神经系统所包含的大部分神经系统都与语言和思维中心没有直接联系。要充分理解社交商，我们必须首先重新思考这个概念，使其涵盖那些“非认知”能力，比如一个机敏的护士不需要任何思考，就能够通过适当的抚摩和安慰使一个号啕大哭的小孩安静下来。

在早期关于情商的文章中，我所依赖的理论大多来自情感神经学，特别是当时的新发现——前额叶皮层是如何调节产生情感冲动的杏仁核及相关神经系统的。这一神经系统控制着情商理论中提到的自我意识和自我管理能力。鉴于当时神经学的发展水平，它还无法描述神经系统如何控制我的情商理论中所提到的第三方面和第四方面——同理心和社交技巧，而这两个因素正是社交商的基础。

因此，人们很容易混淆情商和社交商的概念。这也难怪，这两个领域本来就是相互交叉的，大脑的社交中心和情感中心也是部分重叠的。 [5] 威斯康星大学情感神经学实验室主任理查德·戴维森曾经说过：“所有的情感都具有社交性。我们不能把情感的起因与周围的人际关系隔离开来，正是人际交往激发了人们的情感。”

我自己的情商理论也包含了社交商因素，这一领域的其他科学家们也大都如此。 [6] 但是我逐渐发现，仅仅把社交商作为情商的一部分，阻碍了我们以新的视角来研究人类的社交能力。我们只关心个体神经系统的变化，而忽视了交流双方神经系统的相互影响。 [7] 这种“近视”实际上忽略了社交性，因此根本称不上社交商。

随着社会神经学的发展，重新思考社交商的时机似乎已经成熟了。在史前社会人们赖以生存的基本能力中，社交商就占有举足轻重的地位。与其仅仅思考现代社会中社交商所包含的内容，不如先推理出大自然赋予了我们哪些赖以生存的社交能力。

人类赖以生存的社交能力可以分成两大类：社交意识——我们对他人的感知，社交技能——我们的后续行为。

社交能力：意识和技能

社交意识涵盖的范围很广，从对他人心理状态的瞬间感知，到了解他人的感情和思想，再到对纷繁复杂人际关系的洞察，都属于社交意识的范畴。具体来说，社交意识包括这些方面：

原始同理心：体会他人的感受，理解非语言情感信息。

适应：专心致志地倾听，适应他人。

设身处地：理解他人的思想、感觉和意图。

社交认知：清楚社交活动的规则。

了解他人的感受或思想和意图仅仅是一个开始，并不一定能保证交流成功。接下来的社交技能是在社交意识基础上进行的。良好的社交技能才能保证交流的顺畅和高效，它包括下面几个方面：

一致性：非语言层面上的交流顺畅。

自我表达：清晰地表达自己。

影响力：影响社交活动效果的能力。

关怀：关心他人的需求并采取相应行动。

社交意识和社交技能涵盖的范围既有基本的由小路神经系统控制的能力，也有大路神经系统所控制的复杂能力。比如，一致性和原始同理心是完全由小路神经系统控制的，而设身处地和影响力则是由大路神经系统和小路神经系统共同控制的。

上面所列出的社交意识和社交技能增加了4个当今社交商理论中从未提到的内容：原始同理心、适应、一致性和关怀。智力测评方面的理论专家可能会对此有不同看法。我的观点是，社交商应该能够反映社交脑的人际交往能力，这一点我们在前几章中已经讨论过了，而且神经逻辑并不一定遵循传统意义上的智慧。

尽管这些技能似乎是软性的，现在已经有许多测试和量表来衡量这些技能。但是，它们涵盖的内容都不全面。完美的测试方法应该包括社

交商的各个方面，并且能够指出人们社交中的优势和缺点。

无法掩饰的情感

一个人来到大使馆申请签证。在交谈中，签证官觉得有点奇怪：当被问到为什么要申请签证的时候，这个人的脸上掠过了一丝厌恶的表情。

签证官警觉起来，他请这个人稍等片刻，自己到另一个房间查询了国际刑警组织的数据库。结果发现这个人的名字赫然在列，好几个国家都在通缉他。

签证官对这个瞬间表情的捕捉表明他具备原始同理心（体会他人情感）的天赋。原始同理心是由小路神经系统控制的，因此这种同理心的产生是自动而且迅速的。神经学家认为这种本能的同理心主要是由镜像神经元引起的。[8]

尽管我们的交谈可能会停下来，但是反映自身感受的信号（比如语气和转瞬即逝的表情等）不会停止。即使人们在竭力压抑自己情感的时候，真实的情感也会流露出来。从这种意义上说，对于情感，我们没有办法不进行交流。

对原始同理心的有效测试应该评定小路神经系统对这些非语言信息迅速、自发的理解。因此，任何一种测量方法都应该测量我们对交际情境做出的实际反应，而不只是进行书面问答。

我是在读博士的时候第一次接触到此类测试的。当时我正在准备博士论文，忙得焦头烂额，而隔壁实验室的两位博士生的研究好像就有趣多了。其中一位是朱迪思·霍尔，现在是美国东北大学的教授；另一位是戴恩·阿彻，现在任教于加州大学圣克鲁兹分校。他们当时是罗伯特·罗森塔尔教授的学生，攻读社会心理学。他们两个整天忙着制作一系列短片，由霍尔来表演。现在，这些短片已经成为应用最广泛的人际敏感性测量工具了。

这些短片是由阿彻导演的，由具有一些表演功底的霍尔主演。她在短片中的表演包括把买回来的次品退给商店，谈论朋友的死亡等等。这个测试被称为非言语敏感性测验（Profile of Nonverbal Sensitivity），它要求人们在观看某个场景两秒钟后猜测主人公的心理状态。[9] 比如，他们可能只看到霍尔的脸部，或者身体，或者只能听到她的声音。

在这个测试中取得优异成绩的人在工作上也会表现出色，同事或者上司往往会认为他们对人际关系有敏锐的洞察力。如果他是医生的话，病人对治疗过程会很满意；如果他是老师的话，他的课堂教学会非常富有成效。总之，不管他们的职业是什么，他们肯定都很受欢迎。

在同理心的这个层次中，女性往往比男性做得要好，平均分数要高出3%。同理心是随着生活阅历的增长而得到改善的。比如，有孩子的女性就要比同龄女性中没有孩子的人更善于解读非语言信息。几乎所有人从青春期到二十五六岁这段时间内同理心能力都会得到提高。

另外一种测量方法是由剑桥大学自闭症研究专家西蒙·巴伦·科恩和他领导的研究小组设计出来的，那就是“通过眼神了解内在情绪”的方法。[10]

下面三双眼睛的图片是从巴伦·科恩通过眼神了解内在情绪测试中选出来的，猜测一下每组4个形容词中哪一个最能准确描述眼神中所表达的情绪。







（选自西蒙·巴伦·科恩著作《本质差异》，答案分别是：轻浮的、自信的和严肃的。）

对一组不同类型的人进行测试后发现，他们的成绩分布呈钟形曲线：大部分人的分数都位于中间，越往两边人越少。那些分数极高的人适合做任何需要同理心能力的工作，比如外交官、警察、保姆或者心理治疗师等。而那些分数特别低的人则很有可能患有阿斯伯格综合征或者自闭症。

认真倾听

适应与瞬间的同理心不同，它持续时间较长。这时，我们全神贯注，仔细倾听。这时，我们想了解别人的思想而不是仅仅阐述自己的观点。

这种认真倾听的能力似乎是天生的，其实不然。而且，和社交商的所有内容一样，人们也可以改善适应能力中最基本的因素——倾听能力。[11] 只要我们有意识地多加关注，就可以改善适应能力。

通过一个人说话的风格，我们可以判断出他是否具有认真倾听的能力。

在现实生活的交流中，我们所说的话必须和交流对象的感受、话语及行为有关系，否则，我们的话语就会像出膛的子弹一样，不顾对方状态的变化自顾自地往前冲。但是，如果你能够倾听的话，情况就大不一样了。如果你只是把别人作为倾诉对象，而不听他说话，那么对话就变成独白了。

当我垄断某个对话时，我是在实现自己说话的欲望，而没有考虑你的需求。真正的倾听需要我适应你的感受，给你发言权，而且由我们两个人共同决定谈话的进程。交流双方只有做到彼此认真倾听，才能根

据对方的反应和感受来调节自己的话语，从而实现互惠。

令人惊奇的是，许多杰出的销售员和客户经理在谈话中计划性都不是很强。对这些领域的佼佼者进行研究后发现，他们接待顾客或者客户的时候并不是打定主意要把东西卖出去，而是把自己定位为咨询师。所以他们的任务首先是倾听，了解客户的需要，然后再根据客户的需要向客户推荐合适的产品。如果他们没有特别合适的产品，他们也会据实相告。在客户对自己的公司进行正当投诉时，他们会站在客户一方。他们宁愿先建立良好的关系，使客户信任他们，也不愿为了卖掉产品而毁掉客户对自己的信任。[12]

研究发现，杰出的管理人员、教师和领导者都具备认真倾听的能力。[13] 对于医生或者社会工作者这种服务性行业来说，他们中的佼佼者所具备的能力中，认真倾听更是处于前三位。[14] 他们不仅要花时间仔细倾听以适应他人的情感，还会提出问题来了解别人的背景情况。他们会寻根探源，而不只是解决表面问题。

现代生活中，人们通常会同时面对多重任务，因此很难做到专心致志，全神贯注。自我陶醉占据了我们的注意力，因此我们很少能注意到他人的感受和需要，更不要说产生同理心了。我们对他人情感适应能力的减弱，扼杀了和谐的人际关系。

其实做到专心并不难。《哈佛商业评论》中的一篇文章就曾经说道："一次5分钟的对话也可能成为完美的交流过程。但是，前提是你必须停止手头的工作，放下你正在看的备忘录，离开你的手提电脑，停止你的白日梦，心无旁骛地关注你的交流对象。"[15]

这种由认真倾听带来的情感适应有利于产生和谐的人际关系。关注他人会使我们双方达到最大程度的心理一致，这样情感才会协调。[16] 这种协调的反映之一就是心理一致，就像我们在第三章中提到的那个例子一样，在心理治疗的过程中，病人感觉医生能够完全了解自己的感受。在交流中，如果一个人全神贯注，他的交流对象肯定能感觉到他的专注。

有意识地对别人多加关注可能是推动和谐人际关系的最佳方式。仔细倾听并且专心致志，会使我们的神经系统彼此连接，形成回路。这样就非常有可能激发和谐的要素——一致性和积极情感的产生。

美满婚姻

一些专家认为，设身处地是社交商中最核心的能力。这一研究领域的

先驱、得克萨斯大学心理学专家威廉·伊克斯认为，正是这种能力成就了“最机智的顾问、最老练的官员、最成功的谈判专家、最有希望胜出的政治家、最杰出的教师、最敏锐的心理治疗师和业绩最突出的销售员”。[17]

设身处地意味着我们不仅理解别人的感觉，也了解他的思想。这种能力是建立在原始同理心基础之上的，但是这种对别人感觉和思想的有意识了解是原始同理心所没有的。这一认知过程需要大脑新皮层的活动，特别是前额叶皮层区域的活动，这意味着大路神经系统对小路神经系统引起的原始同理心进行了深加工。[18]

那么，如何对设身处地能力进行测评呢？我们可以采用心理学上的方法，使用隐藏式摄像机。在一个实验中，两个志愿者进入接待室后被安排坐在一个沙发上。一位助手请他们稍等一会，说自己要去拿件东西。

为了打发时间，两个志愿者聊了起来。大约过了6分钟之后，助手回来了，他们以为实验要开始了。其实实验早就开始了，当他们以为自己在等待时实验就已经开始了。隐藏在柜子里的一个摄像机已经拍摄下了他们聊天的全过程。

然后他们两个人进入了不同的房间，观看了刚才聊天时的录像，然后写下自己当时的思想和感觉，并且猜测对方的思想和感觉。美国乃至全世界大学的心理系都使用了通过这种方法得到的资料，来检测人们推断别人感觉和思想的能力。[19]

有时，做到设身处地可能是很容易的。比如，当其中一个人因为忘记了一位老师的名字而觉得自己很傻的时候，另外一个人的猜测就非常准确：“她可能感觉自己有点傻。”而下面却是一个典型的猜测失误的例子。在一位女士百无聊赖地回想一出舞台剧的时候，她的男朋友却猜测：“她在想我是不是会约她出去。”

设身处地似乎是美满婚姻的一个要素，特别是在婚姻早期。在结婚一两年内，夫妻越能够彼此了解，他们对婚姻的满意度就越高，他们婚姻持久的可能性也就越高。[20] 如果情况相反的话，他们的婚姻就不妙了：如果一个人发觉配偶心情糟糕，而自己却不知道他内心的想法，那么他们婚姻破裂的可能性就很大了。[21]

我在前面曾经提到过，镜像神经元使我们可以下意识地察觉别人的意图，以便我们做出相应调整。但是如果这种对别人意图的察觉是有意识进行的话，设身处地就发生了，它可以使我们更准确地预测别人接

下来的行为。当我们面对抢劫犯，或者像本书开头提到的那个故事一样面对一群愤怒的人时，是否能够了解他们的潜在动机对我们来说可能意味着生与死的区别。

谁是首席执行官

社交认知指的是对社交活动规则的了解。[22] 社交认知强的人知道在什么样的社交场合应该有什么样的表现，比如在五星级饭店用餐时的礼仪等。而且他们善于解读社交标志，比如，辨认谁是一群人中地位最高的那一个。

不管是能够预测政坛局势的人，还是一个朋友遍及整个幼儿园的5岁小朋友，都具备这种社交认知。我们在学校学到的操场政治（比如说如何交朋友、结成同盟）以及办公室政治都遵循着同样的潜在规则。

这种能力可以体现在解决社交难题上，比如如何在晚宴上安排一对仇人的座位，再比如搬到一个新城市后如何交朋友等。那些能够搜集相关信息并且冷静权衡的人们可以很快地找到解决方法。如果长期缺乏解决这些问题的能力，不仅会影响人际关系，还有可能导致心理疾病，如抑郁、精神分裂等等。[23]

我们运用社交认知来处理社交中纷繁复杂的关系，这种社交认知决定了我们看待社交活动的态度。我们对社交背景的了解可能有所不同，因此有人认为幽默的话语在其他人看来可能就是讽刺。我们有时候可能不明白为什么一个人看起来好像很尴尬，或者某个人无心的话语为什么会被第三方认为是轻慢。

我们对社交生活的理解依赖于我们的思维方式、信仰和已接受的社交准则及潜在规则。与来自不同文化的人交流时，对这种潜在规则的理解尤为重要，因为双方各自所处群体中的社交准则可能会有天壤之别。

几十年来，对社交常识的了解都被认为是社交商的基础。一些理论学家甚至认为，社交认知就是适用于社交生活的普通智力，是衡量社交商的唯一标准。这种观点仅仅关注我们对社交生活的了解，而没有关注交流过程中我们的活动。这样，对社交商的测试就仅仅是检测我们对于社交情景的知识，而忽略了我们的互动，这不得不说是一个重大缺陷。[24]

社交商的各项内容是一个整体，在交流中缺一不可。如果一个人非常了解社交生活的潜在规则，但是不会把这种知识应用到现实交流中的

话，也是没有用的。如果缺乏社交商的应用能力，仅仅有知识是不够的，因为循规蹈矩的交流是十分机械、呆板的。

有些人虽然社交认知非常强，但是缺乏社交技能，他们在与人交流的时候也会显得非常笨拙。反过来也是一样的，社交认知可以帮助我们了解别人的内心世界，理解他们行为的动机，并且指导我们做出适当回应。如果缺少这个社交雷达，我们就失去了方向。

设身处地是建立在原始同理心和认真倾听的基础之上的，社交认知的这三个方面相互融合，它们共同为社交技能——社交商的第二部分——打下了基础。[25]

一致性

一致性可以使我们实现与他人顺畅的非语言交流。它是社交技能的基石，是其他几项社交技能的基础。一致性的缺失必定损坏社交能力，从而影响交流的顺畅进行。

控制一致性的神经系统都存在于小路，比如振荡器和镜像神经细胞等。想要达到一致性，我们必须能够迅速理解对方的非语言暗示，并且不假思索地做出回应。非语言暗示的一致性范围很广，涵盖了和谐交流的各个方面，比如适当的微笑或点头，或者把身体转向对方等等。[26] 如果交流双方无法达到一致，他们就可能坐立不安，动作呆滞或者根本意识不到彼此的不协调。

如果交流一方无法达到一致，另外一方会感到不舒服，更谈不上达到和谐状态了。缺乏这方面能力的人一般都患有狄赛米亚症（非语讯息障碍），他们无法正确理解顺畅交流所需的非语言信息并做出回应。[27] 这种社交障碍的外部症状非常明显，患有此症的人是“闭塞”的，比如说，他们感觉不到交流对象关于交谈应该结束的暗示。因此，在交往中他们总会使人感到厌烦。

人们对狄赛米亚症的研究主要集中在儿童领域，这主要是由于患有此症并因此而在学校受到孤立的孩子不在少数。[28] 患有此症的儿童在交流中或许无法注视对方的眼睛，或许无法和对方保持一定的距离，或许呈现出与自己情感状态不相称的脸部表情，又或许会对对方的感受茫然不知或漠然处之。这些问题似乎都是“作为孩子”不可避免的，但大部分同龄孩子并不会有这种社交障碍。[29]

在成人世界中，狄赛米亚症也表现出类似的症状。[30] 它所引发的人际交往困难也同样存在于成人社会中，比如无法理解非语言暗示、无

法交到新朋友等。除此之外，它还会影响成人在工作中正确社交期待的形成。因此，狄赛米亚症的成人患者在社交方面基本上都是非常孤立的。

和阿斯伯格综合征或者自闭症（我将在第九章详细论述）不同，狄赛米亚症通常不是由神经系统疾病引发的。大约85%的狄赛米亚症患者得病是由于他们没有学会理解非语言信息并做出适当回应，这可能是由于与同伴交流太少，他们的家人感情极少外露，或者家人遵循的社交规范不同于常人所引起的。另外大约10%是因为情感创伤损害了学习系统而造成的。只有大概5%的患者被诊断出神经系统紊乱。[31]

狄赛米亚症是由于未能正确学习而引起的，因此现在的一些针对儿童和成人的治疗方案就是要教授他们这方面的技巧。[32] 这些治疗方案首先教会他们识别交流的非语言信息，比如手势、姿势、触摸、眼神交流、语调和节奏等。在他们掌握之后，下一步就是要对这些促进一致性的因素进行练习，直到他们无须特别注意就可以与别人进行眼神交流等。

当我们能够自然而然达到一致时，情感共鸣便可轻易实现。[33] 因为产生一致性的小路神经系统的活动是自发的、下意识进行的，有意的控制反而会阻碍交流的顺畅。因此接受治疗的患者需要不断练习，直到能够自发做出和谐的回应。

如何做一个超凡魅力的人

职业演员肯定非常善于自我表达——以适当的方式表达自己从而达到预期的效果。下面这个例子是关于1980年美国总统大选时共和党候选人电视辩论中的一个关键时刻的。当时还是总统候选人的罗纳德·里根因为超时，在他还没有讲完的时候，话筒就被切断了。结果里根跳起来，抓起另外一个话筒，愤怒地大喊：“我已经付过钱了，在这里讲话我是付了钱的！”

因为里根一贯是以温和亲切闻名的，因此他此时表现出来的自信和敢作敢为使他赢得了大家的一片喝彩，这一时刻也成了竞选的转折点。后来，他的一个竞选顾问承认，这一看似自然的情绪爆发其实是事先安排好的，顾问们建议里根，如果有机会的话一定要表现出自己果断的一面。[34]

超凡魅力是自我表达的一种形式。杰出的公众人物、教师或者领袖所具备的魅力可以引导我们迸发出与他们相同的激情。比如，当看到一个魅力四射的明星走进人群时，我们能明显地感觉到这种情绪传染。

[35] 他们非常善于表达自己，能够引导他人与自己的节奏达到一致并且感染自己的情绪。[36]

比如，当一个演讲者能够“控制”听众时，他的魅力就达到了极致。娱乐节目演员们非常善于利用节奏的抑扬顿挫，比如何时提高或者降低音调，来逗观众发笑。这时，他们是情绪的给予者，而观众则是接受者。

一个女大学生精力充沛，情感丰富，同学们都很喜欢她。她从不掩饰自己的真实情感，这种表达力使她很容易和别人打成一片，但是老师对她有不同的看法。在来听课的众多学生中，她非常惹人注意，因为她的情绪经常会爆发。老师讲课的时候，她的情绪会随着老师讲课的内容起伏不定，时而兴奋不已，时而发出厌恶的声音。有几次她甚至因为情绪太激动而不得不离开了教室。

老师对她的评价是：这个学生具有非凡的表达力，但是自控能力太差。她丰富的情感可能适用于大多数社交场合，但是在一些需要含蓄的场合就行不通了。

与里根的表现相反，米歇尔在这方面跌了个跟头。她供职于一家与自己专业相关的制药公司。开始的时候，她对找到这个工作感到非常激动，而且对自己的薪水也非常满意，直到她得知其他两个研究员的薪水都比自己要高。她因此心烦意乱，并且迷惑不解。在她看来，她的资历至少不比那两个研究员差。

所以，尽管刚进公司不久，她决定要去跟老板谈谈，要求立即加薪。但是交涉进行得非常不顺利。老板对她的态度非常不满，认为她的要求不合理。他拒绝让步，特别是向一个刚进公司不久的新人。

后来，米歇尔郁闷地回忆说，尽管她当时尽力想表现得冷静理智，但是她的语调背叛了她。就像她说的那样，“我的情绪根本就没有按照我预期的那样发展”。

哈佛大学谈判项目研究中心的专家引用米歇尔的这个案例，是想说明尽管我们在谈判的时候希望做到完全“理性”，但是我们一定不能忽略自己的情绪。而且问题讨论得越深入，我们流露的情绪就会越明显。

米歇尔的例子也告诉我们“控制和隐藏”自己的情绪表现是多么的重要，事实上，很多时候这种能力正是自我表达的关键。社交自控力，也就是善于角色扮演和表现自我的能力，可以使人们表现得老练从容。这种自控力强的人在任何社交场合都会非常自信，能够随机应

变。他们适合从事销售、服务、外交、政治等需要敏感性的职业。

性别也是一个关键因素。一般来说，女性比男性情绪表现力更强，但是就像米歇尔那样，女人有时也需要注意控制这种表现力。在某种程度上，社交规范不赞成过度的表现力，在办公室里，女人尤其要克制自己的情绪表现力。而且，研究发现，我们生活中存在一些微妙的规范，要求什么样的人应该表现出什么样的情感，这种潜在规范既约束女人，也约束男人。美国人一般认为在私生活中，女人可以表现恐惧和悲伤的情绪，而男人则应该表现愤怒，这一规范鼓励女人当众哭泣，但是不赞成男人因焦虑而掉眼泪。[37]

但是在工作中，对哭泣的禁止范围扩大到了所有人。而且对于身居高位的女性，禁止女人表现出愤怒的禁令也消失了。它被另外一个潜在规则取代了：如果一个团体的目标受挫的话，那么它的领导者就应该大发雷霆。不管愤怒是不是解决问题的最佳方式，老板发火似乎是可以理解的，而且发火似乎是女强人必备的素质。

一个人的自我表达能力再强，如果没有物质或者专业知识的支持，也是没有用的。比如，一个人的社交商再高，也不能代替某个职位所需要的专业知识。就像我在曼哈顿一家寿司店吃饭时无意间听到邻座一位商人对同伴说的那样："他有种天赋，能使大家都喜欢他。但是他的专业技术太糟糕了，根本不能胜任这个职位。"

影响力

在曼哈顿的一个高档社区，一辆凯迪拉克停靠在一条狭窄的林荫道上，妨碍了其他车辆从停车位上开走。一位警察正在给车主开罚单。

突然传来气愤的叫声："嗨，你知道自己到底在做什么吗？"凯迪拉克的主人——一个衣冠楚楚、身穿商务套装的中年男子拿着洗好的衣服从干洗店出来，边走边喊。

"我只是在做自己的工作。你违章停车了。"开罚单的警察冷静地回答。

"你不能这样对我！我认识市长！我会让他炒你鱿鱼！"凯迪拉克的主人愤怒地威胁着。

"为什么不在我叫拖车之前拿着罚单把车开走呢？"警察依旧非常平静，不愠不火地回答。

看到威胁无效，凯迪拉克的主人一把抓起罚单，钻进车里，嘟嘟囔囔

地把车开走了。

干练的警察都擅长发挥影响力，也就是控制社交活动效果的能力。机智和自控力是发挥影响力的必要条件。对于出色的执法者来说，因为他们拥有强大的法律后盾，因此最有效的策略是尽可能少使用权力，比如，用冷静、专注的职业素质来应对人们不理智的行为。

掌握了最少权力原则的执法者更容易使人们服从他们的权威。比如，深谙此道的纽约交警极少与不理智的违章司机发生暴力冲突。这样的警察在遭遇司机的无礼时能够控制自己的情绪，以平静而坚决的职业素质显示自己的威严。如果他们在处理违章时也非常情绪化，那他们就会彻底失去威严，后果就会不堪设想了。[38]

另一方面，如果运用恰当的话，权力可以成为解决或者避免冲突的有效工具。但是运用威胁暗示的关键并不在于权力本身，而在于能够根据场合做出适当反应的神经系统。这时，我们要运用自控力来调节好斗的冲动，用同理心了解对方，从而确定最少权力的范围，并且用社交认知来了解特定场合的社交规范。

不管是民间还是军方，在训练人们使用武力的时候，都没有意识到对潜在神经系统进行训练的必要性。随着一个人使用武力越来越熟练，对他的神经系统进行抑制好斗性的训练也变得日益重要起来。在日常社交生活中，也是同样的神经系统在起作用，只是效果更加微妙而已。

积极的影响力包括以特定的方式表达自己，从而取得预期的社交效果，比如使人平静下来。在日常交往中，善于表达自我的人总是显得更加自信，而且更受欢迎，总体来说，他们容易给别人留下好印象。[39]

善于运用影响力的人会利用社交认知来指导自己的行为，比如意识到在某些场合“睁一只眼闭一只眼”可能对彼此的关系更有好处。[40] 有时，把自己的真实感受表达出来，比如抱怨“你不在乎我”，或者更直白地说“你不爱我”，效果可能会适得其反。在这种时候，装傻可能会更好些。

在社交商的各项能力中，影响力的效果也依赖于社交认知，也就是了解主流文化的社交规范，知道在特定的社交场合什么样的行为才是得体的。这也是社交商各项能力相互协调、共同作用的又一个例子。比如，北京人惯用的含蓄口吻对于瓜达拉哈拉（墨西哥西部的一个城市）人来说简直是不可理解的。[41] 这种社交判断力可以帮助我们入

乡随俗。

同情心是心理健康的标志

对他人的关怀建立在同理心的基础之上，并且会引导我们产生相应的救助行为。同理心是关怀的基础，一旦我们对别人产生同理心，我们的关怀程度就上了一个台阶，然后我们才会去帮助他们。[42] 在前面的撒马利亚人实验中，向那个躺在门口呻吟的男子提供帮助的神学院学生就是这种把同情转化为行动的例子。

就像我们在第四章中讨论过的那样，大脑的神经系统在感受到别人的需要后会指示我们采取行动。比如，当一群女人观看婴儿哭泣的录像时，那些最能感受到婴儿悲伤的女人眉头皱得最厉害，而皱眉头正是产生同理心的表现。她们不只感受到了婴儿的生理状态，而且还有强烈的欲望，想把他抱起来。[43]

这种反应一点都不奇怪。心理学中一条被普遍认可的利他理论认为，如果我们能够感觉到别人的痛苦，同理心会自然而然地引导我们承担起帮助他们的责任。[44]

当然这条规则也有一些例外，比如一群人在围观一个陷入痛苦的人，却没有一个人去帮助他（如果没有人围观的话，我们可能会毫不犹豫地去帮助他）；或者我们感觉自己没有能力去帮助别人；或者由于时间限制，我们无法为别人提供帮助，就像那些准备去布道的神学院学生一样。

在工作中，关怀他人并且承担起帮助他们的责任有助于建立良好的人际关系。比如，在工作中，总会有一些人非常乐意花费自己的时间和精力去帮助其他同事。他们不仅仅关心自己手头的工作，因为他们明白合作能够实现更高的集体目标。

同理心和帮助他人的愿望似乎是由神经系统引起的，我们的神经系统会推动那些非常容易受到别人不幸影响的人（也就是特别容易接受情绪传染的人）去帮助别人。相反，那些不为同理心所动的人就很容易漠视别人的不幸。一项纵向研究发现，在5—7岁的孩子中，那些看到自己母亲苦恼的表情却一点都不担心的孩子，长大之后极有可能具有“反社会”的倾向。[45] 研究者认为，“培养孩子对他人需要的注意和关怀”可能是预防他们日后品行不端的有效方法。培养对他人的关怀可能是矫正自我中心思想的良方。

仅仅关怀别人是不够的，我们的行为还必须是切实有效的。有许多愿

意做善事的人因为缺乏经验而未能如愿，做善事也需要技巧。在这方面，比尔·盖茨夫妇就为我们做出了很好的示范，他们在商界取得的巨大成功延伸到了慈善事业方面——他们一直致力于帮助世界各地的穷人改善健康状况。他们会抽出时间与他们的帮助对象，比如孩子因为疟疾而奄奄一息的母亲、艾滋病患者等见面。这些活动都会激发他们的同理心。

关怀是一些服务性行业，比如医务工作者或者社会工作者所必须具备的基本素质。从某种意义上说，这些职业的存在本身就体现了公众对需要帮助的人们，比如病人和穷人的关怀。我们会发现，关怀能力强的人从事这些职业肯定会取得巨大成功，反之则会失败。

关怀反映了一个人产生同情的能力。善于操纵他人的人可能在社交商的其他方面游刃有余，但是关怀能力不够。关怀能力极低的人不会关心别人的感受、需要或者痛苦，更不会去帮助别人。

表情的秘密

在讨论过社交商的各个方面后，我们现在需要考虑的问题是，我们能够改善人类的这些基本能力吗？因为涉及小路神经系统能力，这个目标看起来似乎遥不可及。虽然原始同理心是自发、无意识的行为，但是善于根据面部表情分析内在情感的权威保罗·埃克曼已经设计出一套方案来教人们如何改进它。

埃克曼的训练集中在微表情上，这种情感信号在脸上停留的时间不到1/3秒，也就是打一个响指的时间。因为这些情感信号是自发、无意识产生的，因此不管人们想如何掩饰自己的情感，它们都能够揭示一个人在某个时刻的真实感觉。

尽管一个微表情无法证明一个人在说谎，但是一个彻头彻尾的谎言必定包含这种欺骗性表情。人们越能敏锐地观察到微表情，就越有可能察觉别人是不是在压抑自己的真实情感。事实上，前面例子中那个发现罪犯脸上厌恶表情的签证官就曾接受过埃克曼方案的训练。

这种原始同理心能力对于外交官、法官或者警察之类的人来说具有特殊价值，因为微表情能够揭示一个人在某一时刻的真实感觉。对于恋人、商人、教师或者其他任何人来说，能够理解这些情感信号也都是大有裨益的。

这些自动的、转瞬即逝的情感信号是通过小路神经系统传递的，它们最大的特点就是自动和迅速。它们可以由一个人的小路神经系统传递

到另一个人的小路神经系统，前提是我们必须调整好自己的原始同理心能力。

埃克曼制作了一张CD，名字叫作“微表情训练工具”。他宣称这个工具可以帮助每个人最大限度地改善分辨微表情的能力。迄今为止，已经有数万人接受了这个不到一个小时的培训。[46]

有天早晨我也尝试了一下。

它首先为我们呈现了许多人的面孔，他们都没有任何表情。然后，他们脸上飞速闪过下面7种表情中的一种：悲伤、愤怒、恐惧、惊奇、厌恶、轻蔑和快乐。

然后，它要求我分辨刚刚看到的表情。其实我能感觉到的只是有某种表情一闪而过，根本分辨不出到底是哪种表情。这种微笑或者皱眉的速度极快，大概只有1/15秒。只有小路神经系统才有这么快的反应速度，大路神经系统根本反应不过来。

接下来进行的是60次这样的练习，每次表情闪过的时间大约是1/30秒。在我做出猜测之后，系统会允许我在静止状态下观察每个表情，以便更好地区分悲伤和惊讶，厌恶和愤怒等表情的细微区别。更妙的是，它还对每次猜测进行“正确”或者“错误”的评分，这在现实生活中是不可能的。有了这种反馈，我们的神经系统会更乐意进行这种猜测，从而使判断能力得到改善。

在我做出猜测后，我偶尔也会问自己到底看到了什么表情以及人们为什么会做出这种表情，比如，我是不是看到了暗示微笑的牙齿，暗示轻蔑的假笑，或者暗示恐惧的瞪眼呢？但是很多时候，理性思考并不能给我答案，而靠直觉却能猜对，真是匪夷所思。

当我进行理性思考时，比如上扬的眉毛肯定是表示惊讶，答案经常是错的。而我靠直觉做出的判断却经常是正确的。认知科学告诉我们，并不是所有的意识都可以表达出来。换句话说，当大路神经系统关闭的时候，小路神经系统的发挥会达到最佳状态。

在练习了二三十分钟后，我又进行了一次测试。这次成绩相当不错，答对了86%，而在训练前的测试中我只答对了50%。埃克曼发现，大多数人在测试前的准确率只有40%—50%。但是在接受20多分钟的训练后，每个人都能达到80%—90%。这和我的情况差不多。

“小路神经系统能力是可以通过训练得到提高的。为什么我们以前没

有意识到呢？因为以前我们没有掌握正确的反馈方法。”埃克曼对我说。人们的训练量越大，他们的能力提高得越多。埃克曼还建议说：“你可以通过大量练习使这方面的能力达到完美。”

埃克曼还发现，经过这种培训的人在现实生活中也更善于察觉微表情，比如能够捕捉到英国间谍金·菲尔比最后一次公开露面时可怜的悲哀表情，或者卡托·凯林（辛普森前妻的情人）在辛普森谋杀案中做证时不易察觉的厌恶表情等。

难怪许多审讯嫌疑犯的警察、需要谈判的商人和其他需要察觉别人伪装的人们都蜂拥而至，接受埃克曼的培训。这种对小路神经系统能力训练的如饥似渴也说明这些神经系统是非常需要训练的。对它们进行的训练必须是以它们可以接受的“语言”进行的，当然，这种“语言”并非文字。

埃克曼的培训项目对于社交商更重要的意义在于，它为训练人们的小路神经系统能力，比如原始同理心和解读非语言信息等，提供了一个示范。以前，心理学家们总是认为这种快速、自动和自然的行为是天生的、无法改善的，而埃克曼为我们提供了一种方法，绕开了大路神经系统，实现了对小路神经系统能力的改进。

什么样的社交商最好

在20世纪初，一位神经学家和一位患有健忘症的女士做了一个实验。这位女士的健忘症非常严重，尽管她和医生几乎每天都见面，但每次医生都要重新介绍自己。

一天，医生在手里藏了一个大头针。他像往常一样，向那位女士介绍了自己，然后在和她握手的时候用手里的大头针刺了她一下。接着他转身走出房间，回来之后他问那位女士他们是否见过面。

那位女士摇了摇头。但是当医生重新做完自我介绍并伸出手时，她把手缩了回去。

纽约大学神经学家约瑟夫·勒杜克斯讲这个故事是为了说明大路神经系统和小路神经系统的差异。[47] 那位女士的健忘症是由大脑颞叶受伤引起的，颞叶属于大路神经系统。而她的小路神经系统的中心——杏仁核完好无损。尽管她的颞叶忘记了她所经历的事情，但是杏仁核记住了大头针的威胁。因此，虽然她忘记了医生，但是潜意识中知道不能信任他。

大脑中大路神经系统和小路神经系统是紧密相连、不可分割的。在正常的大脑中，它们共同工作，缺一不可。结合神经科学的理论对社交商进行反思可以帮助我们更好地理解大脑本身是如何控制社交商所包含的各种能力的。

传统的社交商理论过于关注大路神经系统能力，比如社交知识，或者判断某个特定社交场合的社交规则的能力。[48] 社会认知学派把社交能力理解为在社交方面的普通智力，这种思路太狭隘了。[49] 尽管这种认知科学的方法适用于语言学和人工智能，但是应用到人际关系方面就太局限了。

仅仅关注人际关系中的认知因素使我们忽略了非认知能力，比如原始同理心和一致，也忽略了关怀等能力。纯粹认知的视角还会使我们轻视大脑间连接的作用，而它是所有人际交流的基础。[50] 社交商能力应该包括所有大路神经系统和小路神经系统的能力。目前在社交商概念及其评估方法中，人们都忽略了许多小路神经系统能力，而这些小路神经系统能力对人类的生存是至关重要的。

在20世纪20年代桑代克首次提出对社交商的评估时，人们对于智商的神经学基础还不甚明了，更不要说对于社交能力的了解了。现在，社会神经学向智力专家们提出了挑战，那就是为社交能力下一个定义，它必须包含所有的小路神经系统能力，比如一致、倾听、同理心关怀等。它还要包含我们社交生活中的各项实用能力。如果缺少了它们，社交商的定义就会枯燥、冷冰冰，而且没有任何意义。

在这一点上，我同意现代心理学家劳伦斯·科尔伯格的观点。他认为社交商概念中如果缺少了人文价值将是不完整的，这样的社交商能力就只剩下影响力和控制力了。[51] 目前，经常忽略社交商中人文价值的人不在少数，我们一定要对此保持高度警惕。

[1] The interaction was witnessed by Dee Speese-Linehan, director of the Social Development Department, New Haven Public Schools.

[2] Edward L. Thorndike, “Intelligence and Its Use,” Harper’s Monthly Magazine 140 (1920), pp. 227–35. The abilities of social intelligence are embedded in my emotional intelligence model within the “social awareness” and “relationship management”

domains.

[3] That observation has now been borne out by hundreds of independent studies done within organizations to identify the competencies that set star performers, especially the most talented leaders, apart from the mediocre. See Lyle Spencer and Signe Spencer, Competence at Work (New York: John Wiley, 1993); Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam Books, 1998); Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, Primal Leadership (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

[4] David Wechsler, The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence, 4th ed. (Baltimore: Williams and Wilkins, 1958), p. 75.

[5] See Brian Parkinson, “Emotions Are Social,” British Journal of Psychology 87 (1996), pp. 663–83; Catherine Norris et al., “The Interaction of Social and Emotional Processes in the Brain,” Journal of Cognitive Neuroscience16, no. 10 (2004), pp. 1819–29.

[6] The prototype of emotional intelligence developed by John Mayer and Peter Salovey subsumes aspects of social intelligence. Reuven Bar-On has confronted this dilemma head on by renaming his model of emotional intelligence “emotional- social intelligence.” See Reuven Bar-On, “The Bar-On Model of Emotional- Social Intelligence (ESI),” Psicothema 17 (2005). Appendix C explains how my own model incorporates social intelligence.

[7] The need for this distinction between personal and social aptitudes was recognized by Howard Gardner in his groundbreaking Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (New York: Basic Books, 1983).

[8] On primal empathy and mirror neurons, see Greg Miller, "New Neurons Strive to Fit In," Science 311 (2005), pp. 938–40.

[9] Judith A. Hall, "The PONS Test and the Psychometric Approach to Measuring Interpersonal Sensitivity," in Judith A. Hall and Frank J. Bernieri, Interpersonal Sensitivity: Theory and Measurement (Mahwah, N. J.: Erlbaum, 2001). The PONS tests sensitivity to each channel of nonverbal cues for emotions and asks respondents to guess the social situation. So it may not represent a pure test of primal empathy. (Nor was it designed to be.) Aspects of the PONS, however, do seem to pick up this dimension.

[10] On the Reading the Mind in the Eyes test, see Simon Baron-Cohen, The Essential Difference: Men, Women, and the Extreme Male Brain (London: Allen Lane, 2003).

[11] For an overview of theory, research, and practice on listening, see A. D. Wolvin and C. G. Coakley, eds., Perspectives on Listening (Norwood, N.J.: Ablex, 1993). Also B. R. Witkin, "Listening Theory and Research: The State of the Art," Journal of the International Listening Association 4 (1990), pp. 7–32.

[12] This holds wherever someone's success depends on repeat customers or keeping a company's ongoing clients happy. On star sales people, see Spencer and Spencer, Competence.

[13] C. Bechler and S. D. Johnson, "Leading and Listening: A Study of Member Perception," Small Group Research 26 (1995), pp. 77–85; S. D. Johnson and C. Bechler, "Examining the Relationship Between Listening Effectiveness and Leadership Emergence:

Perceptions, Behaviors, and Recall," Small Group Research 29 (1998), pp. 452–71; S. C. Wilmington, "Oral Communication Skills Necessary for Successful Teaching," Educational Research Quarterly 16 (1992), pp. 5–17.

[14] On outstanding helping professionals, see Spencer and Spencer, Competence.

[15] See Edward Hollowell, "The Human Moment at Work," Harvard Business Review (January–February 1999), p. 59.

[16] On physiological synchrony and listening, see Robert Levenson and Anna Reuf, "Emotional Knowledge and Rapport," in William Ickes, ed., Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997), pp. 44–72.

[17] On empathic accuracy, see Ickes, Empathic Accuracy, p. 2.

[18] Primal empathy seems to involve pathways connecting the sensory cortices with the thalamus and the amygdala, and from there to whatever circuits the appropriate response requires. But for cognitive empathy—like empathic accuracy or theory of mind—the likely circuitry travels from thalamus to cortex to amygdala, and then to the circuitry for the response. See James Blair and Karina Perschardt, "Empathy: A Unitary Circuit or a Set of Dissociable Neuro-cognitive Systems?" in Stephanie D. Preston and Frans B. M. de Waal, "Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases," Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 1–72.

[19] People differ widely in how accurately they can notice, let

alone read, these constant signals. But the wide spectrum of this ability in any given pool of people recommends just this accurate empathy as a way to evaluate individual differences, that stock in trade of psychometrics. See: William Ickes, “Measuring Empathic Accuracy,” in Judith A. Hall and Frank J. Bernieri, Interpersonal Sensitivity: Theory and Measurement (Mahwah, N.J.: Erlbaum, 2001).

[20] Victor Bissonette et al., “Empathic Accuracy and Marital Conflict Resolution,” in Ickes, Empathic Accuracy.

[21] Levenson and Reuf, “Emotional Knowledge.”

[22] I use the term “social cognition” here in a more limited sense than its more general meaning in social psychology. See, for example, Ziva Kunda, Social Cognition (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1999).

[23] People who are too agitated or confused to perceive or reflect well, or too impul- sive in grasping a remedy or executing it, fare poorly. Hence the difficulties with social problem-solving among people with a range of psychiatric disorders. See Edward Chang et al., eds., Social Problem Solving (Washington, D.C.: American Psychological Association Press, 2004).

[24] On the measure of social intelligence, see K. Jones and J. D. Day, “Discrimination of Two Aspects of Cognitive-Social Intelligence from Academic Intelligence,” Journal of Educational Psychology 89 (1997), pp. 486–97.

[25] The synergism of the elements of social awareness I propose here is, of course, a hypothesis awaiting rigorous testing.

[26] While much of the research on interaction synchrony was done in the 1970s and 1980s, the area fell out of vogue and has been largely ignored by sociology and social psychology alike, despite more recent attempts to revive it. One of the early barriers to research—the immense effort required to score synchrony through human labor—may now yield to analysis by computer, though some researchers argue that human perception still outperforms a computer's abilities at pattern recognition. See Frank Bernieri et al., "Synchrony, Pseudosynchrony, and Dissynchrony: Measuring the Entrainment Prosody in Mother-Infant Interactions," Journal of Personality and Social Psychology 2 (1988), pp. 243–53. Still, correlation is not causation: the relationship may work in the other direction. For instance, a feeling of rapport may guide our bodies into harmony. For nonverbal facilitators of rapport, see the meta-analysis of eighteen studies in Linda Tickle-Degnan and Robert Rosenthal, "The Nature of Rapport and Its Nonverbal Correlates," Psychological Inquiry 1, no. 4 (1990), pp. 285–93.

[27] Researchers at Emory University in Atlanta have designed a version of the PONS to diagnose this problem in youngsters. The test shows faces of children and adults expressing one of four major emotions: happiness, sadness, anger, and fear. It also has them hear a neutral sentence—like "I am going out of the room now but I'll be back later"—spoken in each of those four emotional tones. By age ten, most children can well identify these feelings when they hear the nuances of the sentence—but dyssemic kids can't. See Stephen Nowicki and Marshall P. Duke, "Nonverbal Receptivity: The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy (DANVA)," in Hall and Bernieri, Interpersonal Sensitivity.

[28] Because these basic social aptitudes are so essential for forming satisfying relationships through life, there are now tutorial

programs that help dyssemic children get up to speed. See Stephen Nowicki, The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy-2: Remediation, unpublished manuscript, Emory University; and Marshall P. Duke et al., Teaching Your Child the Language of Social Success (Atlanta: Peachtree Press, 1996). Another cause of being out of synch may be what some experts now call "sensory processing disorder." See Carol Stock Kranowitz, The Outof- Synch Child: Recognizing and Coping with Sensory Processing Disorder (New York: Penguin, 2005).

[29] For the children's checklist, see Nowicki and Duke, "Nonverbal Receptivity."

[30] On adult dyssemia, see Stephen Nowicki and Marshall P. Duke, Will I Ever Fit In? (New York: Free Press, 2002).

[31] On what accounts for dyssemia: Stephen Nowicki, personal communication.

[32] On remedial programs for dyssemia, for adults, see Nowicki and Duke, Will I Ever. On programs for children, see Duke et al., Teaching Your Child. Nowicki, who first identified dyssemia and has designed remedial programs, tells me that regardless of the cause, everyone with these deficits can benefit from learning—though those who are neurologically or emotionally impaired will take longer.

[33] In experiments that compare natural synchrony with intentional attempts to influence another person through, say, smiling or frowning, the artificial manipulation Affiliation, and Emotional Contagion," Journal of Personality and Social Psychology 72 (1997), pp. 305–19.

[34] Ronald E. Riggio, "Charisma," in Howard Friedman, ed., Encyclopedia of Mental Health (San Diego: Academic Press, 1998).

[35] On the other hand, clever stage management can boost one's aura of power. As political handlers know, potent symbols and props, such as oceans of flags, an impressive stage, and the roars of a friendly crowd, can gin up the aura of charisma even for those who lack the necessary expressiveness or force of character.

[36] On a crowd in synchrony, see Frank Bernieri quoted in Mark Greer, "The Science of Savoir Faire," Monitor on Psychology (January 2005).

[37] On gender and emotion norms, see Ursula Hess et al., Cognition and Emotion 19 (2005), pp. 515–36.

[38] Elizabeth Brondolo et al., "Correlates of Risk for Conflict Among New York City Traffic Agents," in Gary VandenBos and Elizabeth Brondolo, eds., Violence on the Job (Washington, D.C.: American Psychological Association Press, 1996).

[39] Ronald Riggio and Howard Friedman, "Impression Formation: The Role of Expressive Behavior," Journal of Personality and Social Psychology 50 (1986), pp. 421–27.

[40] Suppose one partner tactlessly expresses blunt, unpleasant truths to the other that cause pain or distress. In such a case greater empathic accuracy might raise doubts and create unpleasantness

that could impair the relationship. In such cases Ickes proposes an alternative: "benevolent misconceptions." See Jeffrey Simpson et al., "When Accuracy Hurts, and When It Helps: A Test of the Empathic Accuracy Model in Marital Interactions," Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 881–93. On times when empathy does not help, see William Ickes and Jeffrey A. Simpson, "Managing Empathic Accuracy in Close Relationships," in Ickes, Empathic Accuracy.

[41] A study comparing Chinese-Americans and Mexican-Americans found that while there was no difference in the actual emotions they experienced, the Mexican group was invariably more expressive than the Chinese. See Jose Soto et al., "Culture of Moderation and Expression," Emotion 5 (2005), pp. 154–65.

[42] Reuven Bar-On's measure of emotional and social intelligence, in earlier versions, assessed empathy and social responsibility separately. But further testing revealed that the two are so closely associated that they seemed to be measuring the same qualities. The evolution of the Bar-On scale can be tracked by comparing the model set forth in Reuven Bar-On and James D. A. Parker, eds., The Handbook of Emotional Intelligence (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), and the later revision described in Bar-On, "Bar-On Model."

[43] A. R. Weisenfeld et al., "Individual Differences Among Adult Women in Sensitivity to Infants: Evidence in Support of an Empathy Concept," Journal of Personality and Social Psychology 46 (1984), pp. 118–24.

[44] On donations, see Theo Schuyt et al., "Constructing a Philanthropy Scale: Social Responsibility and Philanthropy," paper presented at 33rd conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Los Angeles,

November 2004.

[45] On empathic concern, see Paul D. Hastings et al., “The Development of Concern for Others in Children with Behavior Problems,” Developmental Psychology 36 (2000), pp. 531–46.

[46] On training in reading microexpressions, see MicroExpression Training Tool (METT), a CD available at www.PaulEkman.com. At present there have been no published validation studies of the METT, though positive preliminary data is posted on the website. Further testing is needed to assess how long the gains from the training persist and how robust they are in real-life applications.

[47] On the doctor and the tack, Joseph LeDoux was interviewed on www.Edge.com in February 1997.

[48] LeDoux has made a critique of emotion researchers who ignore the low road. “It is widely recognized,” he wrote, “that most cognitive processes occur unconsciously, with only the end products reaching awareness, and then only sometimes. Emotion researchers, though, did not make this conceptual leap,” nor have those theorists of social intelligence who remain fixated on social cognition done so. For LeDoux’s critique, see Joseph LeDoux, “Emotion Circuits in the Brain,” Annual Review of Neuroscience 23 (2000), p. 156.

[49] For example, see Karen Jones and Jeanne Day, “Cognitive Similarities Between Academically and Socially Gifted Students,” Roeper Review 18 (1996), pp. 270–74; see also John Kihlstrom and Nancy Cantor, “Social Intelligence,” in Robert Sternberg, ed., Handbook of Intelligence, 2nd ed. (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2000), pp. 359–79.

[50] I find compelling the arguments of Colwyn Trevarthen, a developmental psychologist at the University of Edinburgh, who argues that the widely accepted notions of social cognition create profound misunderstandings of human relations and the place of emotions in social life. See Trevarthen, “The Self Born in Intersubjectivity: The Psychology of Infant Communicating,” in Ulric Neisser, ed. The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-knowledge (New York: Cambridge University Press, 1993), pp. 121–73.

[51] Lawrence Kohlberg, foreword to John Gibbs and Keith Widaman, Social Intelligence (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1982).

第二部分　如何做到心与心的交流

第七章　如何进行恰当的交流

一位刚刚失去姐姐的女士告诉我，她接到了一个朋友的慰问电话，这位朋友的姐姐在几年前也去世了。他在电话中表达了他的哀悼，受到他情真意切的话语的感染，这位女士开始向他详细讲述姐姐长期遭受的病痛和她失去姐姐的悲伤。

但是在讲述的过程中，她忽然听到话筒那边敲击键盘的声音。原来她的朋友边跟她通话还边在写电子邮件。在这位女士如此痛苦的时候，朋友还在做其他事情，这让她感到非常气愤。她觉得，朋友的话越来越空洞、敷衍。

挂断电话之后，她的心情糟透了，她觉得朋友还不如不打这个慰问电话。德国哲学家马丁·布伯把这种交流称为“我和它”。

布伯在书中写道，在“我和它”模式中，一方并没有对他人的主观现实产生真正的适应，也没有对他人产生真正的同理心，而且这种敷衍非常容易被对方发觉。那位朋友大概只是觉得自己有责任打个电话表示

哀悼，但是因为情感上的注意力不集中，他没能达到自己预期的目的。

布伯创造的“我和它”这个术语所包含的范围很广，从完全陌生到纯粹利用的关系。在这种情况下，我们把他人看作一件东西，而不是一个人。他们成了我们眼中的物体。

心理学家把这种对待别人的冷漠方式叫作“动因性”（agentic），即把他人看作达到自己目的的工具。[1] 当我毫不关心你的感受，只想从你那里得到我想要的东西时，我的心态就是动因性的。

这种自我中心状态和“共融”（高度相互同理的状态）是相对的。当我们达到共融状态时，你的感受不仅对我很重要，还会改变我。在共融状态下，我们达到完全一致，形成相互反馈的回路。但是在动因性状态下，我们的情绪是彼此独立的。

当其他任务或者事情分散我们的注意力时，我们对交流对象的关注仅仅能够维持对话的进行。如果出现意外情况需要我们特别注意的话，对方就能察觉到我们的心不在焉。

三心二意在任何交流中都会造成伤害，特别是在对方情绪不佳的时候。那位边打电话吊唁边写电子邮件的朋友也是出于好心，本身并无恶意。三心二意是现代生活的通病，但是边说话别做其他事情就很容易把交流对象看作“它”了。

约会的技巧

一次在饭店吃饭的时候，我无意间听到邻座的人讲了下面这个故事。

“我弟弟特别没有女人缘。他的第一次婚姻简直就是一场灾难。他今年39岁了，还是个书呆子。他专业水平很高，但是一点都不会跟人打交道。

“最近他一直在尝试速配，也就是单身女人们坐在桌旁，男人们依次走过来，和每个女人聊5分钟。5分钟后铃声会响起，如果他们彼此有意的话，就会交换电子邮件地址，准备以后联系。

“但是我弟弟把所有的机会都浪费了。他是这样做的：坐下之后，他就开始滔滔不绝地介绍自己。我敢打赌他一个问题都没有问过对方。别人甚至根本没有机会向他表示同意下次约会。”

阿利森·查尼曾经做过一些“约会测试”。在约会时，她会用计时器记录

下对方从见面到第一次问带有“你”的问题所用的时间。在第一次和亚当·爱泼斯坦约会时，她甚至没有来得及计时。在这个测试中，他的表现简直称得上完美，一年后，阿利森便嫁给了他。[2]

这个测试考察的其实是人们适应别人的能力，以及想要了解别人内心世界的欲望。心理分析学家用“主体间性”来表示两个人内心世界的这种契合。[3]“我和你”这个短语也有类似的意思，但是它指的是更加热情的情感互通。

“我和你”这个术语是布伯1937年在一本关于人际哲学的著作中提出来的，它所指的是一种特别的、彼此相通的亲密关系，通常存在于夫妻、家庭成员和好朋友之间。[4]从“你”这个词上就可见一斑：布伯用的是德语中关系最亲密的人，比如恋人和朋友彼此称呼的词：Du。

布伯本身既是一位哲学家，也是一位神学家。对他来说，“你”的含义超出了人类本身，比如他认为人类的终极理想便是在人类和上帝之间建立一种完美的“我和你”的关系。在日常人际交往中，从普通的尊敬和礼貌，到热爱和钦佩，再到任何我们表达爱的方式，都属于“我和你”的关系。

情感上冷漠和疏远的“我和它”的关系正好与情感亲密的“我和你”的关系相反。在“我和它”的关系中，我们仅仅把他人作为达到某种目的的工具。而在“我和你”模式中，维持我们之间的良好关系就是我们的目的。“它”可能是由控制理性和认知的大路神经系统引发的，而“你”则与小路神经系统有关。

“它”和“你”之间的界限有时候是不稳定的。每一个“你”都有可能在某个时候变成“它”，每个“它”也都有可能变成“你”。如果我们期望自己成为“你”，而实际上却是“它”的话，那么感觉肯定糟透了，就像那位接到慰问电话的女士一样。在这种情况下，我们眼中的对方也会由“你”变成“它”。

同理心为建立“我和你”的关系打开了一个通道。我们不仅进行语言上的交流，还有更深层次的心灵交流。就像布伯说的那样，“我和你”的关系“是整体上的关系”，这种关系的一个基本特征就是“感受到别人对自己的感受”，也就是能够清楚地感受到别人已经成为我们同理心的对象。在这种情况下，我们可以感觉到别人能够了解我们的感受，因此我们感觉找到了知己。[5]

就像一位早期心理分析学家说的那样，病人和医生之间随着情感交流的深入“产生同样节奏的共振”。我们从第二章已经了解到，从生理学

上来讲的确如此。人文主义学者卡尔·罗杰斯曾经说过，不仅医生能够感受到病人的感受，病人也能感受到医生对自己的理解，也就是说当病人感觉到自己成为医生眼中的“你”的时候，他们之间才能产生同理心。

“我和你”模式

日本精神病学家土居健郎第一次去美国的时候，曾经有过一次非常尴尬的经历。当他去一位刚刚认识不久的朋友家里拜访时，男主人问他是否饿了，而且还说：“如果你喜欢的话可以吃些冰激凌。”

土居当时的确很饿。但是他感到很吃惊，因为刚刚认识不久的人就这么直接地问他是否饿了，在日本人们是不会这么问的。

按照日本的习俗，土居是不会承认自己饿了的，所以他就没有接受冰激凌。

土居回忆说，尽管他谢绝了冰激凌，但是他认为主人一定会坚持给他的。但是没想到，主人说了句“哦，我明白了”，就再也不提冰激凌的事情了。

后来土居说，如果是在日本，主人肯定早就感觉到了他的饥饿，问都不问就会给他食物。

日本文化（或者说整个东亚文化）中的价值观高度重视这种“我和你”模式，即对别人需要和感受的感知以及主动提供帮助的行为。日语中“amae”一词就是指这种对别人的敏感性，在他们的文化中，同理心被视为理所当然的。

在“amae”状态下，我们能够感受到别人对自己的感受。母亲总是能够本能地感觉到婴儿的需要，土居健郎把母亲和婴儿之间的这种亲密关系看作人际关系高度和谐的原型。在日本人的日常生活中到处充斥着这种关系，呈现出一种亲密无间的氛围。[6]

英语中没有和“amae”相对应的词，但是可以用另外一个词来表示这种高度和谐的关系。人们从生活经验中得出的一个关于“amae”的事实就是，我们最容易适应自己认识或者热爱的人，比如我们的直系亲属、恋人或配偶、老朋友等。

在“amae”状态下，达到和谐的人们似乎会理所当然地产生相同的感觉和思想。这种无声的状态是这样的：如果我产生了某种感觉，你也应该有同样的感觉，所以我不需要告诉你我想要什么、感觉到了什么或

者需要什么。你应该非常适应我，不用我说一句话，你就应该能感觉到我的需要并采取相应行动。我们之间越亲密，就越“amae”。

这种状态不仅涉及情感，还涉及认知方面。我们之间关系越亲密，我们可能就会越坦白，越专注。我们共同的经历越多，我们就越容易了解对方的感觉，对事情的看法和反应也会越相似。

就像弗洛伊德说的那样，人们之间的任何重要共同之处都会引起“同伴感觉”，比如成功地和自己心仪的对象搭上话，打电话给陌生人向他推销商品，或者在漫长的飞行途中和旁边旅客聊天打发时间的时候，都是如此。在这种表面联系之外，弗洛伊德发现这种紧密联系还可以带来强烈的同感，一种觉得别人和自己极为相似的感觉。

布伯的思想已经逐渐成为哲学界的明日黄花，法国哲学家伊曼纽尔·列维纳斯渐渐取代了他的位置。[7] 列维纳斯认为，“我和它”的关系是人际关系中最肤浅的，这时人们只是考虑到了对方，而不是适应对方。这种关系停留在表面，而“我和你”的关系则非常深入。列维纳斯指出，“它”是第三人称的“你”，这样的看法本身就大大拉开了人们之间的距离。

哲学家们认为，指导我们思想和行为的潜意识在潜移默化地影响着我们的现实生活。相同文化背景的人、家庭成员或者任何进行思想交流的人们之间都可能会共享这种潜在的知识。就像列维纳斯指出的那样，这种共同的知识是“从两个人的交流中产生的”，这种对世界的主观看法深深影响着我们的人际关系。

在神经学层面上，“开始认识你”意味着我与你的情绪和精神状态达到共鸣。我们的精神状态越相似，我们就越会感觉自己找到了知己，在现实生活中的共同点也会越来越多。随着我们对他人的认同，我们的思想似乎也在融合，以至不知不觉中我们会像看待自己一样看待对方。比如，夫妻往往会发现，相对于分歧，他们更容易找出双方的共同点。当然前提是他们婚姻美满，否则，他们的分歧就会比较多。

相当具有讽刺意味的是，这种精神状态相似性的另外一个表现却是相当自私的，那就是我们往往会把自己的错误思想同样应用到我们亲近的人身上。比如，我们经常会因此极度乐观的思想——“不会受到伤害的幻想”，也就是说，我们往往会认为倒霉的事情不大可能发生在自己或者自己亲近的人身上。[8] 因此，人们总是认为自己或者自己亲近的人患上癌症或者发生车祸的概率要比其他人低许多。

当我们从别人的角度考虑问题时，和谐的感觉（也就是融合或者共享

的感受）会加强。[9] 当双方都产生同理心时，他们会达到高度的共鸣。这时，两个人的思想相互融合，他们甚至能够知道对方下面会说什么，研究婚姻关系的专家把这种关系称为“高强度确认”。[10]

“我和你”预示着一种和谐的关系，假以时日，产生这种关系的人们肯定会彼此亲近起来。我们记忆深处保存最多的就是这种深入交流。布伯曾经说过，“一切真实的生活乃是相遇”，他指的就是这种深入的交流。[11]

我们毕竟不是圣人，要求我们把遇到的每一个人都作为“你”来对待未免对自己太苛刻了。布伯认为我们的日常生活不可避免地在两种模式之间切换。他认为，人们具有两种不同的自我，两个“划分清楚的区域”，一个是“它”的世界，另一个是“你”的世界。在亲密交流时，我们处于“你”的世界；而在日常生活琐事中，我们则处于“它”的世界，我们进行这种功利性交流只是为了达到自己的目的。

保持“职业距离”

《纽约时报》专栏作家尼古拉斯·克里斯托弗是一位享有盛誉的新闻记者，他的调查报告曾经获得过普利策奖。在过去的几十年里，他一直致力于真实客观地报道战争、饥荒和其他重大灾难。

但是一次在柬埔寨采访时，他打破了记者应该置身事外的原则。那时，他正在调查世界各地数千名儿童被贩卖为性奴隶的丑闻。[12]

当一个柬埔寨皮条客把施瑞·奈斯——一个吓得浑身发抖的瘦弱小女孩带到他面前时，用克里斯托弗自己的话说，他做了“一件严重违背记者职业素养的事情”：他买下了她，花了150美元。

克里斯托弗把奈斯和另外一个女孩送回了她们的家乡，给了她们自由，并且帮助她们开始了新生活。一年之后奈斯在金边的一所美容学校毕业，打算自己开家小店。但令人悲哀的是，另外一个女孩还是回去重操旧业了。克里斯托弗关于这些女孩的专栏文章深深打动了读者，许多人因此向一项慈善基金捐款，用来帮助奈斯以及与她类似的孩子重新开始新生活。

在这个事件中，克里斯托弗超越了记者的责任范围，没有遵循记者应该超然事外的原则，自己也进入了故事中。保持客观性是新闻工作者最基本的职业道德之一。理想状态下，记者应该从一个中立的角度来观察、跟踪事件的发生，并如实地把它报道出来，而不应该以任何方式来干涉它。

从医生到执法者等许多职业的从业者都应该与工作对象保持这种“我和它”的关系，记者只是其中一种职业。一个外科医生不应该为与自己关系亲密的人做手术，就是因为担心他的情感会影响他的理性思考。原则上，警察也不应该让个人关系影响到执法的公正性。

这种刻意保持“职业距离”的原则是为了在执行专业任务时保护双方不受情感的影响，因为这种影响是不稳定的、难以预料的。这种距离意味着我们是以他们的角色（比如病人或者罪犯）来看待他们，不会进行情感上的适应。虽然小路神经系统使我们可以立即感觉到别人的痛苦，但是前额叶皮层可以使我们平静下来，保持清晰的思维。[13] 因此，大路神经系统和小路神经系统要互相平衡，共同保证同理心的效力。

仅仅从处理日常事务的角度来说，“它”的世界也具有许多优点。比如，隐性社会规则会告诉我们哪些人是不需要深交的，我们可以把他们看作“它”。日常生活中这种现象非常普遍，比如很多时候我们与别人交往时只看重他们的社会角色，比如女服务员、商店收银员等。这时，我们只把他们看作“它”，忽略了他们的其他层面，也就是他们的个人身份。

20世纪法国哲学家让·保罗·萨特认为，这种单一的“它”的世界表明了现代生活中人们的日益疏远。他把公共角色描述成某种“仪式”，一种照本宣科的行为方式，这种行为方式使人们把他人看作“它”，同时他人也把我们看作“它”，“杂货商、裁缝和拍卖者通过自己的行为举止努力使客户意识到他们仅仅是杂货商、裁缝和拍卖者”。[14]

尽管如此，萨特并不认为这种把人们从无休止的“我和你”亲密关系中解脱出来的“我和它”关系毫无益处。比如，一个侍者威严、超然物外的态度确保了自己的私人生活不受干扰，同时也为自己的服务对象创造了一种假想的私人空间。停留在自己的“角色”中，可以使侍者高效地完成工作，还可以为他留出思想空间来关心自己的兴趣和追求——哪怕只是幻想和白日梦。它使人们产生一种即使在公共场合也保留了自己的私人空间的假象。

只要侍者和顾客的谈话很简短，就不会打断这种假象。扮演某种角色的人也可以暂时超越自己的角色，把交流对象作为“你”来看待。但是总体来说，角色本身就是一个屏障，把人们分隔开来。最起码在刚开始的时候，我们看到的是“它”，而不是一个人。

在熟人见面的时候，协调的状态会使双方的注意力、微笑、姿势和动作等非语言信息都达到和谐一致。但是在与某个特定职业的人见面

时，我们往往只会关心自己的需求、痛苦，或者想要达到的目的。在对人们与医生、护士、法律顾问和精神治疗师等服务性从业人员的交流进行研究后发现，双方所表现出来的和谐因素明显要比非正式会面时弱。[15]

这种以目的为导向的方式对交流双方都提出了挑战。毕竟，和谐也对这种职业性会面的效果起着至关重要的作用。比如，在精神治疗过程中，这种人际关系就会决定双方是否会合作愉快。在就医过程中，和谐也会使我们对医生产生足够的信任，并且接受他的治疗方案。

在工作中，从事服务性行业的人必须努力营造和谐的气氛。因此，职业距离和同理心应该达到一个恰当的平衡，温情的"我和你"的关系也是不可缺少的，哪怕只有一点点。

被弃之痛

当玛丽·达菲（Mary Duffy）在做完乳腺癌手术的第二天早晨醒来时，她发现一个痛苦的现实：自己已经不被当作一个人来看待，而仅仅是B-2房间的一个癌症患者。

在事先没有任何预警的情况下，当达菲还在半梦半醒的时候，一群身穿白衣的陌生人——一名医生和一群医学院学生——就围到了她的床前。医生二话不说就掀开毯子，解开她的睡衣，让她的身体完全暴露，就好像她是一个人体模特一样。

达菲连抗议的力气都没有，她只能以讽刺的语气对医生说，"早上好。"结果，医生根本没有理会她。

相反，医生开始发表长篇大论，向那些唧唧喳喳的医学院学生讲解癌症。他们理所当然地看着她赤裸的身体，冷漠地置身事外。

最后，医生终于屈尊降贵地转向达菲，心不在焉地问她，"你放屁了没有？"

达菲极力想维护自己的尊严，于是迅速回答说："没有，我到第三次约会的时候才会如此放松。"听到达菲的话，医生表情很不愉快，好像达菲让他失望了一样。[16]

在那一刻达菲急切想要得到的仅仅是对她人格的肯定，哪怕只是通过一个简单的手势，让她找回一点尊严。她需要一个"我和你"的关系，得到的却是冷冰冰的"我和它"。

和达菲一样，我们也不可避免地会遇到这样的问题：我们期望与对方形成情感回路，但是对方的神经系统由于某种原因没能与我们达到一致。这样的结果就是，我们感觉被抛弃了，就好像一个被妈妈置之不理的孩子。

这种受伤的感觉是有神经学基础的。心理伤害会引起大脑中前扣带皮层（ACC）的活动，而前扣带皮层也是接受生理伤害的区域，它可以引发由于身体疼痛而产生的痛苦感觉。[17]

加州大学洛杉矶分校的马修·利伯曼（Matthew Lieberman）和内奥米·艾森伯格（Naomi Eisenberger）认为，前扣带皮层是大脑中的神经预警系统，它可以发觉被抛弃的危险并警告大脑的其他部分做出相应反应。[18] 同样，前扣带皮层也是他们所谓的“社交依恋系统”的一部分，该系统是在现有的警告大脑当心伤害的神经系统基础上形成的。

大脑对诸如被抛弃等的危险信号会特别敏感，因为被抛弃意味着危险的来临。利伯曼和艾森伯格提醒说，在史前社会，成为群体的一部分对生存来说是至关重要的；如果被驱逐出来就等于被宣判了死刑。即使现在，对幼小的野生哺乳动物来说也还是如此。他们提出，疼痛中心可能使这种对被抛弃的危险的敏感性得到进化，使人们加倍警惕被他人抛弃的危险，而且可能还会促使我们采取行动去挽救这种濒临危险的关系。

这一发现可以解释一些在形容遭到拒绝时的感受的比喻：“心碎”或者“受伤的感觉”，它们暗示了这种情感伤痛是有物理基础的。这种生理伤痛与社交伤痛的对等似乎可以从人们的语言中得到验证，因为在世界上的许多语言中，表示社交伤痛的词汇都是从生理伤害的词汇中借用过来的。

值得注意的是，如果幼猴大脑中的前扣带皮层受到损伤，那么即使与妈妈分离，它们也不会痛哭。在自然界中，这种能力的丧失会非常严重地威胁到它们的生存。同样，如果猴子妈妈的前扣带皮层受到损伤，在听到孩子的哭声时，它们也不会再抱紧、保护它们。在人类世界中，如果一个妈妈听到孩子的哭泣，她大脑中前扣带皮层就会发出警报，直到她采取行动来安抚孩子。

维持人际关系的古老需求也许可以解释为什么控制眼泪和笑声的神经系统在大脑中最古老的部分——脑干——中的位置如此接近。[19] 在社交关系的最重要时刻都伴随着大笑和痛哭，比如生与死，婚礼与久别重逢等。分离的痛苦和相聚的喜悦都说明了人际关系的重要性。

如果我们亲近他人的需求得不到满足，就可能会引起情感失调。心理学家发明了一个词“社交沮丧”（social depression），来表示由于不良或者危险的人际关系而引起的苦恼。社交遗弃或者担心社交遗弃是引发焦虑的最普遍原因之一。人们是否感到孤独与进行的社交活动的次数无关，起决定性作用的是他人对自己的认可程度，即使仅仅只是几个关键人际关系中的认可程度。[20]

难怪我们的神经系统会对诸如遗弃、隔离或者拒绝之类的威胁如此警惕：这些都曾经是对生命本身的威胁。当然现在这些威胁只是象征性的了。即使如此，被作为无关紧要的“它”来对待也会给我们带来尖锐的痛苦。

同理心还是映射？

一位心理分析学家在叙述他和一位病人的初次见面时回忆说，当时他隐约感到有些不安，“我模糊地意识到他身上有某种东西就是使我感到紧张”。

到底是什么呢？在倾听的同时，他打量了一下病人，发现最令人不舒服的细节就是这位病人的裤缝笔直，裤子上一点褶皱都没有。

就像他自嘲的那样，他的病人看起来就像“艾迪堡（Eddie Bauer）的主目录页，而我就像后面的附录一样，告诉大家特殊尺寸商品及处理品可以电话咨询”。这位心理分析学家感到非常不自在，于是他身体前倾，一直保持与病人的眼神交流，同时还悄悄拉下自己皱巴巴的袖子。

后来，病人提到母亲的严厉以及无声而批判的目光对自己的持久影响。这提醒了这位心理分析学家，他想起自己的母亲总是劝自己要穿休闲裤。

这位心理分析学家引用这件事是想说明同理心在治疗中的重要作用。像他说的那样，在这种场合下，医生感觉自己能够准确体会到病人的内心感受。[21] 当然，这位分析学家的感受部分是由于自身引起的，是把自己的心理状态映射到了病人身上。这种映射其实是忽略了对方真实的心理感受，因为我们很容易假设对方的感受和想法与我们想象的一样。

早在19世纪，英国哲学家大卫·休谟就注意到了人性中的这种倾向，他称之为“显著倾向”：人们总是“认为别人会产生和我们同样的情感，并且四处寻找与我们自身相近的想法”。[22] 但事实是，在完全映射的情

况下，我们只是把自己的心理状态映射到别人身上，而丝毫没有考虑别人自身的感受。沉浸在自己内心世界的人会把自己的思想映射到任何他们遇到的人身上。

一些人认为每次同理心都会包含轻度的映射，适应他人有时也可能会使我们误解别人的感受和思想。分析学家面临的挑战就是把自己的映射，用术语来说就是把反同理心，与真正的同理心区分开来。如果一个精神治疗师能够分清自己内心情感中哪些是对病人产生的同理心，哪些是由自己过去的经历引发的，他就可以辨别出病人的真实情感了。

如果说映射是把交流对象看作“它”的话，那么同理心则是把交流对象看作“你”。同理心会形成反应回路，在这个过程中，我们努力把自己对他人的感知与他人的真实思想相匹配。医生在监控自己反应的时候，首先注意到的可能是自己的感受，但是他的感受其实也是由对病人的感知所引起的。这种医生与病人之间反应回路重复进行，就会产生一定的影响：随着同理心的深入，通过内心思想的共享，医生就可以帮助病人更加清楚地了解自己的病因了。

我们的幸福感在某种程度上取决于别人是否把我们看作“你”。这种对人际关系的渴求是人类最基本的需要，是生存所不可缺少的。现在，这种人际交往的神经回路又提高了我们对于“你”和“它”区别的敏感性，会使我们在受到社交遗弃时感受到和身体受到伤害时一样的疼痛。

如果说被别人看作“它”会使我们感觉郁闷的话，那么那些习惯性把别人看作“它”的人的心理状态则会更加阴郁。

[1] On agency and communion, see David Bakan, The Duality of Human Existence (Boston: Beacon Press, 1966). Since the 1950s theoretical models of interpersonal life have used agency and communion as the two main dimensions along which behavior arranges itself, beginning with Timothy Leary’s influential “circumplex” model. See Timothy Leary, Interpersonal Diagnosis of Personality (New York: Roland, 1957). That tradition has had a revival of late: see Leonard M. Horowitz, Interpersonal Foundations of Psychopathology (Washington, D.C.: American Psychological Association Press, 2004).

[2] On the question with “you,” see Marcelle S. Fischler, “Vows: Allison Charney and Adam Epstein,” New York Times, Jan. 25, 2004, sec. 9, p. 11. Allison Charney Epstein, in an e-mail, told me she did not even have a chance to start the clock.

[3] For a psychoanalytic account of intersubjectivity, see Daniel Stern, The Present Moment in Psychotherapy and Everyday Life (New York: W.W. Norton, 2004).

[4] On I-You, see Martin Buber, I and Thou, trans. Walter Kaufmann 1937; (New York: Simon and Schuster, 1990). Buber’s main focus in this aphoristic text was on a mode of relating that sacralizes everyday relationships, and on the human connection with a sacred dimension of being. Technically, Du should be translated as “Thou,” the familiar form of “you.” But because the usage “thou” has become archaic in English today—instead of connoting familiarity it suggests a ceremonial formality—I prefer the word “you” as the contemporary equivalent.

[5] Buber observed that either party can begin that loop; it needn’t come from both sides at first—though once one person attunes, the likelihood of two-way rapport increases. When people in a Swedish study described times they had been the target of someone’s empathy, they felt that the other person shared their feelings, understood them, and showed genuine concern. See Jakob Hakansson and Henry Montgomery, “Empathy as an Interpersonal Phenomenon,” Journal of Social and Personal Relationships 20 (2003), pp. 267–84.

[6] On amae, see Takeo Doi, The Anatomy of Dependence (New York: Kodansha International, 1973).

[7] See, for example, Emmanuel Lévinas, “Martin Buber and the Theory of Knowledge,” in Sean Hand, ed., The Lévinas Reader (Oxford, U.K.: Blackwell, 1989).

[8] On mental similarities, see Roy F. Baumeister and M. R. Leary, “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation,” Psychological Bulletin 117 (1995), pp. 497–529.

[9] Some theorists invoke this sense of oneness to explain how much people are likely to trouble themselves to help another—for instance, someone about to be evicted. Studies find that the choice to help is as strongly driven by the perceived closeness of the relationship as it is by the severity of the person’s need. This sense of connectedness need not be limited to those we hold dear; simply perceiving closeness with someone has the same effect. See Robert Cialdini et al., “Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When One into One Equals Oneness,” Journal of Personality and Social Psychology 73 (1997), pp. 481–94.

[10] On high-intensity validation, see Lynn Fainsilber Katz and Erica Woodin, “Hostility, Hostile Detachment, and Conflict Engagement in Marriages: Effects on Child and Family Functioning,” Child Development 73 (2002), pp. 636–52.

[11] Buber, I and Thou, p. 11.

[12] See Nicholas D. Kristof, “Leaving the Brothel Behind,” New York Times, January 19, 2005, p. A19.

[13] See Stephanie D. Preston and Frans de Waal, "The Communication of Emotions and the Possibility of Empathy in Animals," in S. Post et al., eds., Altruism and Altruistic Love: Science, Philosophy, and Religion in Dialogue (New York: Oxford University Press, 2002).

[14] Jean-Paul Sartre, Being and Nothingness, trans. Hazel Barnes (New York: Philosophical Library, 1959), p. 59.

[15] On rapport in helping relationships, see Linda Tickle-Degnan and Robert Rosenthal, "The Nature of Rapport and Its Nonverbal Coordinates," Psychological Inquiry 1, no. 4 (1990), pp. 285–93.

[16] The story of Mary Duffy was told in Benedict Carey, "In the Hospital, a Degrading Shift from Person to Patient," New York Times, August 16, 2005, p. A1.

[17] On social rejection and pain, see Naomi Eisenberger and Matthew Lieberman, "Why Rejection Hurts: A Common Neural Alarm System for Physical and Social Pain," Science 87 (2004), pp. 294–300.

[18] On a neural alarm system, see Matthew Lieberman et al., "A Pain by Any Other Name (Rejection, Exclusion, Ostracism) Still Hurts the Same: The Role of Dorsal Anterior Cingulate Cortex in Social and Physical Pain," in J. Cacioppo et al., eds., Social Neuroscience: People Thinking About People (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005).

[19] On laughter and tears, see Jaak Panksepp, “The Instinctual Basis of Human Affect,” Consciousness and Emotion 4 (2003), pp. 197–206.

[20] On number of contacts and loneliness, see, for example, Louise Hawkley et al., “Loneliness in Everyday Life: Cardiovascular Activity, Psychosocial Context, and Health Behaviors,” Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 105–20.

[21] On the psychoanalyst, see George Ganick Fishman, “Knowing Another from a Dynamic System Point of View: The Need for a Multimodal Concept of Empathy,” Psychoanalytic Quarterly 66 (1999), pp. 1–25.

[22] Hume’s quotation has been slightly paraphrased. See David Hume, A Treatise on Human Nature (1888; London: Clarendon Press, 1990), p. 224; he is quoted in Stephanie D. Preston and Frans B. M. de Waal, “Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), p. 18.

第八章　自恋型领导者

我的妹夫伦纳德·沃尔夫是个温文尔雅、极富同情心的人。他主要研究乔叟文学，对电影和文学作品中的恐怖流派研究也颇有造诣。许多年前，他就打算写一本关于一个连环杀手的书。

那个连环杀手在被捕前一共杀害了10个人，其中3个是他的家人。谋杀的手段令人发指：所有的被害人都是被他活活掐死的。

伦纳德去监狱见过那个连环杀手几次。最后，他终于鼓起勇气问了一个他最想知道的问题：“你怎么会做出这么残忍的事情呢，你对被害人难道就没有一点同情吗？”

那个杀手非常直接地回答说：“一点都没有，杀人的时候我必须把同

情心收起来。如果我感受到他们的一丝痛苦的话，我就下不了手了。”

同理心是最能抑制人性中的残忍的，因为如果压抑了自己对他人的感受，我们就会把他人看作“它”。

那个杀手冷酷的话语“我必须把同情心收起来”表明，人类可以刻意地压抑同理心，从而冷漠地面对别人的不幸。压抑自己同情别人的天性会使人们变得冷酷残忍。

在一个人习惯于对别人不闻不问之后，他就会沦为心理学家所谓的“黑三类”：自恋者、权谋政治家和精神疾病患者。这三类人共同的特点就是他们的性格中在某种程度上都存在着恶毒和奸诈，自私和好斗，还有冷酷无情。当然，有时候伪装可以掩饰他们的这些特点。[1]

为了更好地辨认这三类人，我们应该对他们的特点有所了解。在崇尚以自我为中心的现代社会中，人们的贪欲得到了释放，虚荣得到了美化，这几类人也不可避免地越来越多。

“黑三类”中的大部分人还没有达到必须接受精神治疗的程度，但是在极端情况下，他们可能会患精神疾病或者犯罪。他们中的大多数人症状并不明显，他们就生活在我们周围，充斥在办公室、学校、酒吧和日常生活的其他各个领域中。

自恋者：对荣誉的渴望

有一位足球运动员，人们都说他虚荣，这一点都没有冤枉他，我们姑且称他为安德烈。他总是能够在关键比赛的关键时刻力挽狂澜，因此是许多人心目中的偶像。在球迷情绪最热烈、闪光灯闪个不停而且奖金最高的比赛中，安德烈的表现也最出色。

他的一位队友曾经告诉记者：“在比赛的时候，我们很高兴安德烈能够上场。”

但是他又补充说：“其他时候安德烈真是人见人烦。练习的时候他总是迟到，来了之后就大摇大摆地在场地中走来走去，就好像他是上帝对足球界的恩赐一样。而且他目中无人，从来不尊重其他球员。”

此外，安德烈还有个毛病，在练习赛或者非关键比赛中，他总是状态一般。后来发生的一件事情更使他声名狼藉。有一次，因为队友把球传给了另外一名球员，没有传给他，虽然球进了，他还是差点对那位传球的队友大打出手。

安德烈是典型的自恋者。心理学家认为，自恋者行为的驱动力就是对荣誉的渴望。[2]研究者发现这些自恋者厌恶常规，但在面对困难的挑战时会十分兴奋。这种人非常适合压力大的工作，比如律师和领导阶层等。

正常的自恋可以追溯到婴儿时期，一个受宠的婴儿往往会认为自己就是世界的核心，所有人都要停下手头的事情来满足他的需要。长大之后，这种态度逐渐演变为一种积极的自爱意识，它会带给人们适度的自信，这是成功必不可少的要素。如果缺乏这种自信的话，人们就无法充分发挥出自己的才能或力量。

我们还可以用另外一个标准来衡量一个人的自恋状态是否正常，那就是他们产生同理心的能力。一个人如果无法正确地看待自己和他人，那么他们的自恋状态往往是不健康的。

心理学家提出，许多自恋者都会去从事高压力、高回报的工作。尽管这种工作可能存在巨大风险，但是可以使他们的才能得到充分发挥，而且有可能给他们带来无上荣誉。就像安德烈一样，当胜利向他招手时，他的状态就会达到兴奋的巅峰，表现也就最出色。

这种自恋者在商界可能会成为传奇领袖。心理分析学家迈克尔·麦科比在研究并且治疗了许多自恋型领导者后发现，在商界，随着职位的升高以及竞争压力的日益增大（当然收入和名气的回报也越来越高），这种自恋型领导者也就越普遍。[3]

在冷酷的现代商业社会中，这种雄心勃勃并且充满自信的领导者能够得心应手。他们中最杰出的人会成为富有创造力的天才战略家，他们可以掌控大局，从容应对危机四伏的挑战。他们不仅自信，而且能够接受批评，至少他们会听从知心好友的意见。

健康的自恋型领导者善于反省，并且乐于接受现实的检验。他们具有远见，即使在实现目标的艰苦过程中也能做到举重若轻。他们乐于接受新信息，因此能够做出合理的决策，思想不会僵化。

不健康的自恋者则希望得到别人的推崇，而不是喜爱。他们的特点是专制，而且擅长培养自己的亲信。在商界中，他们经常是改革派，他们奋斗的动力不是追求完美，而是渴望成功所带来的光环。而且由于他们不在乎自己的行为会对别人产生什么样的影响，他们在追求目标的时候总是咄咄逼人，不惜代价。麦科比认为，在动荡时期，这种人可能会因为推动激进改革的胆识而魅力四射。

但是这种自恋者的同理心是选择性的，在需要的时候，他们可以完全漠视他人的感受。比如他们会关闭或者卖掉公司，或者大规模裁员，而不会对因此遭难的员工抱有任何同情心。因为没有同理心，他们也就不会感到歉疚，对自己员工的感受和需要也就无动于衷。

自我价值感是评判自恋状态是否健康的另一个重要标准。不健康的自恋者内心通常不坚定，缺乏自我价值感。如果他是领导者的话，那么即使他提出的计划十分出色，他也无法容忍任何批评。即使是建设性意见，他们也会认为是对自己的攻击。对批评的过度敏感还意味着自恋型领导者不会广泛征求意见，而是仅仅选择支持自己观点的数据，忽略那些反驳自己观点的事实。他们不喜欢倾听，只愿意鼓吹自己的观点和教训别人。

尽管一些自恋型领导者的确取得了非凡成绩，但是也有一些会给周围的人们带来灾难。如果他们抱有不切实际的幻想，忽视忠告又缺乏约束的话，他们就很可能会把公司引入歧途。麦科比警告说，如果公司的高层中有许多自恋型领导者，公司必须设法迫使他们广开言路。否则，这种领导者周围只会剩下毫无能力的阿谀奉承之辈。

曾经有一位自恋型首席执行官来麦科比这里进行心理治疗，他不明白为什么自己这么容易对员工大发雷霆。即使是有益的建议他也会嗤之以鼻，并且还会轻视提出建议的人。在接受心理分析后，这位首席执行官把他的愤怒归结于童年时受到父亲的冷落。那时，不管他取得了什么样的成绩，他的父亲都无动于衷。他意识到，他现在正在从员工的赞美中寻求补偿，而且还必须是滔滔不绝的溢美之词。难怪他听到不同意见就会勃然大怒。

清楚自己的问题之后，这位首席执行官开始调整自己，甚至开始对自己这种渴望赞美的心态进行自嘲。一次，他向公司高层宣布了自己在接受心理治疗的事情，并问大家对此有什么想法。在沉默了很久之后，终于有一位主管鼓足勇气说，他好像没有原来那么爱发脾气了，因此无论他在做什么，都应该继续下去。

忠诚的黑暗面

“我的学生，”一位商学院教授感慨道，“把社会看作一个‘名利场’，他们认为只要迎合上司的虚荣心就能升职。”

他的学生认为阿谀奉承是迎合上司的最佳方式。他们相信只要奉承到位就能升职。有时候，他们可能要昧着良心奉承上司，不过这又有什么关系呢？只要你够狡猾，再加上一点点运气，你的良苦用心肯定会

被上司看在眼里的。[4]

这种玩世不恭的态度很可能会导致整个公司的不健康自恋状态。如果大部分员工都有自恋倾向的话，那么整个企业的文化也会产生这种倾向。

企业自恋的危害是显而易见的。比如，好大喜功会成为公司的风气，健康的讨论氛围将会消失。长此以往，任何一个充斥着谎言的公司都不可能在残酷的现实中保持旺盛的生命力。

当然，每个公司都希望自己的员工为公司而骄傲，希望他们能够体会到自己的使命感。在这种情况下，如果他们只是有一点健康的集体自恋情结，并不会带来任何问题。但是如果骄傲使他们不顾一切地去追求荣誉而不是实际成就的话，那就麻烦了。

如果自恋型领导者只喜欢听好消息的话，整个公司就有产生上述危险的倾向。而且如果那些领导者反感报告坏消息的员工的话，下属们自然而然地就会剔除那些坏消息。当然，并非所有的员工都是违心地过滤真实信息的。那些本身就自恋的员工会非常乐意地去歪曲事实，以满足自己的集体虚荣感。

这种恶性集体自恋不仅会给公司的生存带来致命威胁，而且还会给公司员工带来恶劣影响。每个员工都必须默默地维持他们共同的幻想，公司的氛围充斥着压抑和偏执，工作也退化成了看手势猜字谜游戏。

电影《丝克伍事件》（*Silkwood* ）就描述了这样一个故事。故事中的卡伦·丝克伍是一名核电厂女工，她一直在搜集工厂威胁公共安全的证据。一次她发现，有位主管为了掩盖工作上的失误，竟然涂改了用在核反应堆上的燃料棒的焊接图片。

这位主管似乎完全没有考虑这样做可能带来的致命后果。他只是担心工厂如果不能按时交付燃料棒的话会影响工厂的生意，也会影响员工的生活。他认为自己这样做是为了维护工厂的利益。

在这部电影上映之后，许多类似的悲剧真的在现实生活中上演了。而且不仅仅是核反应堆的问题，整个切尔诺贝利都上演了惨剧。切尔诺贝利核电站泄漏成为核电史上迄今为止最严重的事故。在赤裸裸的谎言和精心的掩饰背后，这些公司都有一个共同的问题，那就是集体自恋。

自恋群体实际上会鼓励这种表里不一的做法，尽管表面上它们可能会

要求员工坦白诚实。这种共同幻想的程度决定了公司员工掩盖事实的程度。自恋一旦在公司中蔓延开，那些挑战这种自我膨胀心理的人们就会为大家所不容。这时，大家的本能反应就是勃然大怒。因此在一个自恋型公司里，那些被认为损害公司形象的员工一般都会被降职、谴责，甚至解雇。

这样，自恋型群体就会变成一个独立的小社会，他们有自己的道德标准，从不质疑自己的目标和手段。他们似乎可以做任何想做的事情，追求任何想要的东西。这种自吹自擂使人们意识不到自己已经越来越脱离实际了。社会规则只适用于别人，对他们自己没有任何约束力。

自恋者的座右铭：爱我故存在

她答应给他读小说中的一个色情段落，但是现在他怒不可遏。

本来开始的时候一切还好。她用低沉、诱人的语调开始读两个恋人之间的温情场面。他感觉到自己已经开始蠢蠢欲动了。

但是随着情节越来越深入，她不安起来，一会儿支支吾吾、吞吞吐吐，一会儿又语速飞快。显然她很慌张。

最后，她根本无法继续下去了。她恳求说，这段文字太露骨了，她根本没法读下去。

更糟糕的是，她还说他的“某个地方”让她感觉很不舒服，所以没办法继续读下去了。最让他生气的是，她还承认自己曾经为别人完整地读过这些文字。

这个场景重复了120次，每一次的男主角都不同。其实这是某个大学的一项实验内容。[5] 那个读暧昧小说的女人是实验助手，他们的目的是研究引发某些特定男性强奸行为的因素。在实验中，那个女人会故意挑起男人的欲望，然后再给他们泼冷水。

然后，每个男人都会得到补偿的机会。研究者会让每个人给那个女人的表现打分，以此来决定应该给她多少报酬，并让他们决定是否要解雇她。

大多数男人都原谅了她，特别是在他们知道她需要钱来付学费之后。但是，那些有自恋倾向的男人都对这种侮辱非常愤怒，他们的报复也最强烈。这些自恋者认为他们没有得到自己应得的东西，因此不放过任何一个报复的机会。而且一项关于强迫性性行为的调查发现，一个男人越是自恋，他对强迫性性行为的认可度就越高。研究者总结说，

如果在约会中女方想中途终止性行为的话，自恋的男人很可能会不顾女方的反抗而强行与她发生关系。

但是，有时不健康的自恋者也可能很迷人。比如古希腊神话中的美少年纳瑟斯就爱上了自己在水中的倒影，整日顾影自怜。山林水泽女神尼芙也爱上了他，但是敌不过他的自恋，最后伤心地化作了山谷中的回声。

就像神话中描述的那样，许多自恋者的魅力就在于他们的自信。这些不健康的自恋者虽然瞧不起别人，但是对自己充满了绝对的自信。因此可以理解的是，在婚姻中他们也希望配偶能够整日赞美自己。[6] 自恋者的座右铭可能是："爱我故存在"。

在"黑三类"中，只有自恋者毫不掩饰自己某种程度上自欺欺人的傲慢自大。[7] 自私是他们坚定的信念：他们乐意接受成功的荣誉，却从不承担失败的责任。他们认为自己对任何荣誉都受之无愧，甚至会把别人的成果据为己有，而且不以为耻。[8] 事实上，他们认为自己永远是正确的。

一项关于自恋的标准测试认为，自恋者一般妄自尊大，对荣誉存在狂热的幻想，遭到批评时恼羞成怒，希望受到优待，而且缺乏同理心。[9] 同理心的缺乏意味着自恋者根本无法体会到自己的自私自利给别人带来的感受。

尽管自恋者有时也会表现出迷人的一面，但是大多数时候他们都会使人厌烦。他们不会与别人产生情感上的共鸣。相反，他们总是对别人冷嘲热讽，疑神疑鬼。而且他们还喜欢利用别人，甚至会不惜通过藐视自己亲近的人来抬高自己。尽管如此，大部分自恋者还都以为自己很受欢迎。[10]

这种现象可能在某些文化中表现得更为突出。东亚和北欧国家所推崇的集体文化强调成员间的共同合作，共享成果，人们不喜欢被特殊对待。而美国和澳大利亚等国家推崇的个体文化往往鼓励通过个人奋斗来赢得成绩和荣誉。不切实际的个人膨胀最容易在个体文化中滋生。比如，美国大学生往往会认为自己在大部分方面都是处于前列的，而日本大学生则认为自己仅仅处于中间水平。[11]

权谋政治家：为达目的不择手段

欧洲一家大型工业公司有位大区经理，他手下的员工对他又恨又怕，但是老板非常欣赏他。他挖空心思取悦老板和客户，但是一旦回到自

己的办公室就变成了一个暴君，对业绩不好的员工大发雷霆，对表现优异的员工也从来不表扬。

公司请来评估经理们的一位顾问发现了问题，他发现这位经理手下的员工士气非常低落。他与几个员工交谈后很快就发现，这位经理自私自利，只关心自己的利益，根本不管公司和帮助自己取得成绩的员工。

顾问于是建议公司将这位经理解雇，公司的首席执行官非常勉强地同意了。但是这位经理很快就在另外一家公司又找到了一个高层管理的职位，因为他同样给新老板留下了非常好的第一印象。

我们经常见到这位经理所代表的人物原型，许多电影、戏剧和电视剧中都有这种人。流行文化中有许多这种冷酷、圆滑、无情利用别人的卑鄙小人。

这类人是通俗作品中经常出现的人物，比如印度古代叙事诗《罗摩衍那》中残忍的魔王罗婆那，再比如《星球大战》中邪恶的皇帝。不计其数的电影中也有类似的人物：想颠覆世界的疯狂科学家、冷酷的黑帮老大等。我们本能地讨厌这类人，因为他们为了达到罪恶目的不惜实施阴谋诡计迫害别人。我们称他们为权谋政治家——我们憎恨的卑鄙小人。

马基雅维利写于16世纪的《君主论》（*The Prince*）一书是一本关于君王统治和权术的小册子。马基雅维利认为有远大抱负的统治者应该只关心自己的利益，不要理会被统治者的感受。[12] 对于权谋政治家来说，为达目的可以不择手段。几个世纪以来，马基雅维利的追捧者们一直在实践着他的这种思想。当然，在当代政界和商界中也有许多人是马基雅维利思想的忠实拥护者。

马基雅维利认为，人类本性中的唯一驱动力是自私，而不是利他。事实上，权谋政治家根本不考虑自己的目的是否自私或者邪恶，他们可能会为此提出令人心悦诚服的理论，有时甚至连他们自己都会相信。比如，所有的极权主义统治者只要能够保护自己的国家不被邪恶的敌人（哪怕是假想的敌人）所侵略，他的暴政就被认为是正当的。

心理学中“权谋政治家”这个术语指的是为达目的不择手段的人。对于权谋政治家的测试主要是根据马基雅维利书中的描述，比如“罪犯和其他人最大的区别就在于他们暴露了自己的罪行”，或者“大部分人更容易忘记他们父母的死亡而不是财产的损失”等。

心理学并不涉及道德评判，客观地讲，权谋政治家的才能，比如圆滑、狡诈和自信，正是销售、外交和政治等领域所需要的素质。另一方面，权谋政治家往往又会斤斤计较，态度傲慢，使人们丧失对他们的信任，破坏他们之间的合作。

尽管他们在社交中工于心计，但是对人与人之间的情感沟通不感兴趣。权谋政治家和自恋者一样，都以功利的眼光来看待别人，也就是把别人看作实现自己目的的工具——“它”。比如，一个人可能会用公事公办的语气告诉律师他已经“甩掉”了自己的女朋友。在他看来，生活中没有任何一个人的地位是不可取代的，所有人都一样，都只是他利用的工具。

权谋政治家和“黑三类”中的其他两类人有许多共同之处，比如自私和惹人厌烦等。但是与自恋者和精神疾病患者不同的是，他们以现实的态度来对待自己和他人，不自吹自擂，也不阿谀奉承。[13] 权谋政治家总是保持头脑清醒、目光锐利，以便更好地利用他人。

一些进化论学者认为，史前社会最早的人类智慧就是通过欺骗别人来获取利益。进化论的观点认为，在人类社会发展早期，在分配中施展手腕取得最大份额而又不受到责难就是成功的表现。而现在的一些权谋政治家，比如那位媚上欺下的经理，也就理所当然会取得一些个人成就。

但是从长期来看，权谋政治家的策略也是有风险的，因为不良的人际关系和由此带来的不良口碑可能会给他们带来灾难。一个权谋政治家肯定会伤害许多朋友、恋人和生意伙伴，他们必定对他深恶痛绝。尽管如此，在流动性很强的现代社会，权谋政治家随时可以去一个新的环境重新开始，这样就没有人知道他不怎么光彩的历史了。

权谋政治家产生同理心的情况通常都比较少，只有当别人有利用价值时，他们才会关心别人的情感。在其他情况下，权谋政治家的同理心适应能力都比较差。[14] 他们的冷酷似乎正是由于情感中缺乏同理心而造成的，他们不仅对别人缺乏同理心，而且对自己也缺乏同理心。他们以完全理性的态度来对待生活，不仅无情无义，还缺乏源于人文关怀的道德意识。因此，他们中的很多人道德沦丧、恶贯满盈。

因为缺乏感知他人的能力，权谋政治家根本无法为他人考虑。就像那个连环杀手一样，他们的一部分同理心能力已经消失。权谋政治家甚至对自己的情感也不甚明了，就像一位专家说的那样，他们有时也搞不清楚自己究竟是感觉“悲哀、疲倦、饥饿还是恶心”。[15] 权谋政治家在面对人类最基本的需要（比如性、金钱和权力）时就会遇到情感

问题。由于缺少关键的情感雷达——同理心，他们不知该如何处理满足上述需要过程中要应对的人际关系。

尽管如此，在必要的时候他们会非常善于揣摩别人的心思，这也是他们能够取得成功的主要原因。表面上看来，权谋政治家能够在社交中游刃有余，他们非常精明，能够注意到人际交往中的细节问题，并且以此来判断别人下一步的打算。因此，他们可以在社交活动中左右逢源，如鱼得水。

我们在前面已经提到，当前一些对社交商的定义主要就是建立在这种权术上的，它们高度赞扬权谋政治家的处世方式。但是尽管权谋政治家的理智知道如何去做，他们在情感上无法做到。一些人认为，权谋政治家正是通过自私的狡诈来克服这种情感与理智的不协调的。[16] 这样看来，他们的权术只是为了弥补情感上的不足，而这种可悲的调整根本无法帮助人们建立良好的人际关系。

精神疾病患者：他人仅仅是物体

在医院的一个精神治疗小组中，大家正在讨论餐厅的饭菜。有人提到甜品味道不错，有人说饭菜太油腻了，还有人建议餐厅应该推出一些新菜。

但是彼得的思路跟大家完全不一样。他想的是收银台里会有多少现金，他和大门之间隔着多少个人，还有他什么时候才能找个女人快活一下。[17]

彼得在假释期间惹是生非，因此法院判决他入院治疗。他十几岁时就开始吸毒酗酒，经常寻衅滋事。他现在的罪名是打骚扰电话。在此之前，他还因为损害他人财物和故意伤害而被起诉。他还承认偷过家人和朋友的东西。

医生对他的诊断是精神疾病患者，用精神疾病诊断手册上的术语来说就是“反社会性人格障碍”。“反社会者”是描述此病症的一个比较时髦的词。不管名称是什么，他们的特征都是欺骗并且漠视他人，而且毫无羞愧悔改之心，对他人缺乏同情心。

比如，彼得就完全意识不到别人会因为他的行为而受到精神上的伤害。在家庭会议上，当他的妈妈说起他给家人带来的痛苦时，彼得感到很惊讶，觉得自己很委屈，称自己为“受害者”。他根本感觉不到自己如何利用家人和朋友来达到自己的目的，也意识不到自己给他们带来的痛苦。

对精神疾病患者来说，他人仅仅是“它”，是自己愚弄的对象，是实现自己目的的工具，没有利用价值后就会一脚踢开。大家可能会觉得这些话似曾相识，没错，一些科学家的确认为“黑三类”——不管是健康的自恋者还是精神病患者——都有一些相似之处。事实上，权谋政治家和精神疾病患者尤其相似，有些人甚至认为权谋政治家就是没有入院或者入狱的精神疾病患者。[18] 对精神疾病患者的测试还包括“权谋政治家的自我主义”，比如是否赞同下面的说法：我总是在考虑别人之前先考虑自己的利益。[19]

但是与权谋政治家和自恋者不同的是，精神疾病患者没有焦虑的感觉。除此之外，他们也没有恐惧心理，比如“跳伞的时候我一点都不害怕”。而且他们也不会感觉紧张，比如“大多数人都惊慌失措的时候我也能保持冷静”。科学家们进行的很多电击实验都证明精神疾病患者没有焦虑感。[20] 通常情况下，人们在等待电击的时候会出汗、心跳加快，这表明他们对即将进行电击相当担心，但是精神疾病患者没有上述任何症状。[21]

这种冷静的头脑意味着精神疾病患者比权谋政治家和自恋者更加危险。他们没有恐惧心理，即使在高度压力下也能保持完全冷静的头脑，因为他们根本意识不到自己将会因此受到惩罚。这种对自己行为后果的无知无畏使他们成为“黑三类”中最容易犯罪的一类人。[22]

精神疾病患者严重缺乏同理心，他们很难从别人脸上或者声音中辨别出恐惧或者悲伤的情绪。研究者对一组患有精神疾病的罪犯进行大脑成像发现，他们杏仁核中心的神经系统存在缺陷，而同理心正是由这一区域产生的。除此之外，他们抑制冲动的前额叶皮层也存在缺陷。[23]

普通人能够与他人形成情感回路，从而可以感受到他人的痛苦。而精神疾病患者却无法做到这一点，他们的神经系统无法感知痛苦的情绪。[24] 因为他们缺乏焦虑感，无法感知别人的痛苦，所以他们的残忍也就可以理解了。[25]

和权谋政治家一样，精神疾病患者在社交认知方面游刃有余，善于揣摩别人的心思。这也是他们的一个特点，因此对他们的测试中会有这样的问题：“即使别人开始对我有所警惕，我也能用魅力赢得他们的好感。”我们知道，不少患有精神疾病的罪犯都认为自己应该补充相关知识，以便更好地了解如何操纵自己的目标对象。

现在，一些研究者用“成功的精神疾病患者”一词来表示那些欣然承认自己曾经偷窃、贩毒或者进行过其他暴力犯罪行为，但是从未因此而

获刑的精神疾病患者。他们的罪行、巧舌如簧的能力、病态的谎言和冲动的本性都是精神疾病患者的特征。这一理论认为，他们之所以“成功”是因为尽管他们和其他精神疾病患者一样鲁莽，但他们会对惩罚有所担心。他们的这种担心会使他们稍微谨慎一点，因此他们在监狱中终老的可能性就小一些。[26]

许多精神疾病患者在童年时就表现出了冷酷的倾向。在幼年时期，他们似乎就缺失了温柔和关怀等情感。大多数孩子在看到其他孩子生气、害怕或者悲伤时，自己也会感到不安，因此会竭力帮助他们减轻痛苦，绝不会火上浇油。但是有精神疾病的孩子就不会这样做。他们感受不到别人内心的痛苦，因此不会停止自己卑鄙或者残忍的行为。很多谋杀犯和强奸犯在童年时期往往有虐待动物的经历，他们在童年时就存在心理变态。其他的一些征兆还有欺凌弱小、打架斗殴、强迫性性行为、纵火等针对人身和财产的恶行。

如果我们仅仅把他人看作一个物体，那么我们就很容易粗暴地对待他们、虐待他们，甚至做出更暴虐的行为。那些患有精神疾病的罪犯，比如连环杀手，或者恋童癖者，更是冷酷到了极点。他们的冷漠注定了他们根本无法理解被害人的痛苦。比如，一个已经入狱的强奸犯这样描述被害人的恐惧：“我真的不理解。我都被她吓着了，她的反应真是令人倒胃口。”[27]

道德约束

在一场决定哪支队伍可以进入决赛的比赛的最后关键时刻，大学教练约翰·钱尼决定孤注一掷。他派一名身高192厘米、体重113公斤的球员上场，让他去犯规，故意冲撞对方球员。结果，其中的一次犯规使对方的一名球员胳膊骨折，直接被送进了医院，也告别了剩下的赛季。

赛后，钱尼决定暂时辞去主教练的职务。他打电话向那位受伤球员和他的父母道歉，表示自己愿意承担医疗费用。[28] 他事后告诉记者，“我真是追悔莫及”，“我非常、非常懊悔”。

钱尼的行为体现了犯错的普通人与“黑三类”的主要区别。懊悔和羞愧，以及与它们类似的尴尬、内疚等都是“社会”或者“道德”的情感。即使“黑三类”能够体会到这些情感，程度也是相当轻的。

社会情感的产生离不开同理心，也就是说，我们需要同理心才能意识到别人会怎样衡量我们的行为。社会情感监督着我们内心的协调，使我们的话语和行为符合某个特定场合的行为规范。比如，骄傲可以鼓

励我们去尝试能够得到别人赞美的事情，而羞愧和内疚则提醒我们不要去做有悖社交常理的事。

当然，如果我们打破了社交惯例，比如口无遮拦，或者说错了话、做错了事等，尴尬就不可避免了。比如，一位绅士同刚刚在舞会上认识的一位先生聊天时，尖刻地嘲讽了某位女演员的演技，后来他才知道自己的谈话对象正是那位女演员的丈夫。他当时的感觉肯定非常尴尬。

另一方面，社会情感也可以帮助人们弥补自己的这种过失。比如，当一个人感到尴尬因而脸红时，人们就会推断出他正在为自己的不恰当行为感到后悔，这也是一种无声的道歉。举例来说，一项研究发现，如果一个人在超市里撞翻了陈列的货品后面带愧色，那么他就比较容易得到人们的谅解。[29]

科学家们曾经研究过一些行为异常的神经病患者的生理基础，他们有的行为不检，有的无法正确评价自己或者存在其他违反社交准则的行为。结果发现他们的眶额区都有损伤，这些病人在社交中非常鲁莽，而且经常出丑。[30] 一些神经学家认为，这些病人已经丧失了心智，因此根本无法了解别人对他们的看法。另外一些人认为，他们已经不能辨别出别人反对或者失望的表情，因此无法正确了解别人的反应。还有些人认为，他们的异常社交行为是由缺少内部情感信号引起的。

愤怒、恐惧或者喜悦等基本情感都是与生俱来或者出生后不久就具有了的，而社会情感是需要有意识发展的。这些情感一般是随着眶额区的成熟在一岁之后开始发展的。这个过程中非常关键的一个时间点是在出生后14个月的时候，这时婴儿开始能够从镜子里认出自己了。意识到自己是一个独一无二的个体使他们开始明白别人也是独立的，而且他们也开始因为别人对自己的看法而苦恼了。

在两岁之前，孩子们处于一种幸福的无知状态，他们根本不知道别人可能会评价他们，因此弄脏了尿布也不会感到害羞。但是当他们意识到自己是独立的个体，而且别人可能会留意到自己的时候，他们再做了错事就会感到不好意思了。尴尬通常是孩子经历的第一种社会情感。尴尬的产生不仅需要孩子意识到别人对自己的感受，而且还要清楚自己应该做出什么样的情感回应。这种社交意识的提高表明了孩子同理心的出现，以及比较、分类能力的发展。

另外一种社会情感会使我们谴责做错事的人，即使这种谴责可能会给我们自己带来损失。处于“利他愤怒”的人们会谴责违反了社交准则的人，比如滥用别人信任的人，即使受害者并不是自己。这种正义的愤

怒似乎可以引起大脑酬偿中枢的活动，因此谴责他人会带给我们满足感。[31]

社会情感是道德的指南针。比如，当别人发现我们做错事时，我们就会感到羞耻。另一方面，当我们意识到自己做了错事时，我们内心就会涌现出内疚的感觉。有时内疚可以督促人们纠正自己的行为，而羞耻则更多地带来自卫行为。羞耻会使人们产生受到社会排斥的威胁，而内疚可能会引导人们赎罪。羞耻和内疚共同约束着不道德的行为。

但是这些情感的道德约束力对“黑三类”并不起作用。自恋者的驱动力是骄傲和不愿丢脸的心理，但是他们基本上不会为自己的自私行为感到内疚。权谋政治家也缺少内疚感，因为内疚是以同理心为前提的，而这正是权谋政治家无法做到的。至于羞愧，权谋政治家可能会有一点。

精神疾病患者的道德败坏与上述两类人不同。他们既缺少内疚，也没有恐惧心理，因此潜在的惩罚也就失去了效力，再加上他们根本不会对别人的痛苦产生同理心，因此他们是极端危险的一类人。而且更糟糕的是，即使他们给别人带来了痛苦，他们既不会觉得懊悔，也不会羞愧。对他们来说，社会情感已经失去了道德约束力。

因此，我们必须重新考虑对社交商的测试。仅有出色的社交意识（对别人心思的理解和对社交礼仪的掌握等纯粹智力因素）是远远不够的，因为一个精神疾病患者也可以依靠它来骗取受害人的信任。对社交商的合理测试方法应该能够识别“黑三类”，这就需要建立一个权谋政治家也无法取得高分的社交商量表。方法之一就是：在量表中加入关怀这一要素。

[1] Delroy Paulhus and Kevin Williams, “The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy,” Journal of Research in Personality 36, no. 6 (2002), pp. 556–63.

[2] Harry Wallace and Roy Baumeister, “The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory,” Journal of Personality and Social Psychology 82 (2002), pp. 819–34.

[3] On narcissistic leaders, see Michael Maccoby, “Narcissistic Leaders,” Harvard Business Review 78 (January–February 2000), pp. 68–77.

[4] For the business school professor, see Howard S. Schwartz, Narcissistic Process and Corporate Decay (New York: New York University Press, 1990).

[5] On the college men denied a sexual favor, see Brad J. Bushman et al., “Narcissism, Sexual Refusal, and Aggression: Testing a Narcissistic Reactance Model of Sexual Coercion,” Journal of Personality and Social Psychology 84, no. 5 (2003), pp. 1027–40.

[6] On narcissists, see Constantine Sedikides et al., “Are Normal Narcissists Psychologically Healthy? Self-esteem Matters,” Journal of Personality and Social Psychology 87, no. 3 (2004), pp. 40–416, at 400.

[7] On self-enhancement, see Delroy Paulhus et al., “Shedding Light on the Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy,” paper presented at the Society for Personality and Social Psychology conference, San Antonio, Tex., 2001.

[8] Robert Raskin and Calvin Hall, “Narcissistic Personality Inventory,” Psychological Reports 45 (1979), pp. 450–57.

[9] Robert Raskin and Calvin Hall, “Narcissistic Personality Inventory,” Psychological Reports 45 (1979), pp. 450–57.

[10] On well-being in narcissists, see Sedikides et al., “Normal Narcissists.”

[11] Shinobu Kitayama and Hazel Markus, “The Pursuit of Happiness and the Realization of Sympathy,” in Ed Diener and Eunbook Suh, eds., Culture and Subjective Well-being (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000).

[12] To be sure, Machiavelli urged tyrants to act in ways that would make their citizens love them—if only just enough to ward off insurrections.

[13] Paulhus et al., “Shedding Light.”

[14] The narcissist’s lack of empathy is particularly striking when compared to people who assume that other people are basically trustworthy; such people attune to others’ feelings with a high level of accuracy. Mark Davis and Linda Kraus, “Personality and Empathic Accuracy,” in William Ickes, ed., Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

[15] On emotional confusion, see Henry Krystal, Integration and Self-Healing (Hillsdale, N.J.: Analytic Press, 1988).

[16] Even scientific studies of Machs carry a tone of moral disapproval. Behind the distaste lies an assumption that the Machiavellian person has chosen an evil path in life. But one recent look at the psychological mechanisms that propel opportunistic

manipulation suggests that the Mach's deeds are not entirely volitional. This theory holds that Machs are simply doing their best to live well despite genuine puzzlement about others' feelings. See Colin Wastell and Alexandra Booth, "Machiavellianism: An Alexithymic Perspective," Journal of Social and Clinical Psychology 22 (2003), pp. 730–44.

[17] On the case of Peter, see Leo J. Potts et al., "Comprehensive Treatment of a Severely Antisocial Adolescent," in William H. Reid et al., eds., Unmasking the Psychopath (New York: W.W. Norton, 1986).

[18] John McHoskey et al., "Machiavellianism and Psychopathy," Journal of Clinical and Social Psychology 74 (1998), pp. 192–210.

[19] John Edens et al., "Further Validation of the Psychopathic Personality Inventory Among Offenders: Personality and Behavioral Correlates," Journal of Personality Disorders 15 (2001), pp. 403–15.

[20] See, for example, Christopher Patrick, "Emotion in the Criminal Psychopath: Fear Imaging Processing," Journal of Abnormal Psychology103 (1994), pp. 523–34; Adrian Raine and P. H. Venables, "Skin Conductance Responsivity in Psychopaths to Orienting, Defensive, and Consonant-Vowel Stimuli," Journal of Psychophysiology 2 (1988), pp. 221–25.

[21] Paulhus, "Shedding Light."

[22] On low anxiety in psychopaths, see Paulhus and Williams, "Dark Triad of Personality."

[23] On brain imaging in psychopaths, see K. A. Kiehl et al., “Limbic Abnormalities in Affective Processing by Criminal Psychopaths as Revealed by fMRI,” Biological Psychiatry 50 (2001), pp. 677–84; Adrian Raine et al., “Reduced Prefrontal Gray Matter Volume and Reduced Autonomic Activity in Antisocial Personality Disorder,” Archives of General Psychiatry 57 (2000), pp. 119–27; Antonio Damasio, “A Neural Basis for Sociopathy,” Archives of General Psychiatry 57 (2000), pp.128–29.

[24] On psychopaths’ lack of emotional resonance, see Linda Mealey and Stuart Kinner, “The Perception-Action Model of Empathy and the Psychopathic ‘Coldheartedness,’ ” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 42–43.

[25] On psychopaths’ lack of impulse to help, see Linda Mealey, “The Sociobiology of Sociopathy,” Behavioral and Brain Sciences 18 (1995), pp. 523–99.

[26] On successful psychopaths, see Sharon Ishikawa et al., “Autonomic Stress Reactivity and Executive Functions in Successful and Unsuccessful Criminal Psychopaths from the Community,” Journal of Abnormal Psychology 110 (2001), pp. 423–32.

[27] On the sociopathic rapist, see Robert D. Hare, Without Conscience: The Disturbing World of the Sociopaths Among Us (New York: Pocket Books, 1993), p. 14.

[28] On John Chaney, see Matt Vautour, “Temple Extends Chaney’s Suspension,” Hampshire Daily Gazette, February 26, 2005, p. D1.

[29] On the supermarket display, see G. R. Semin and A. Manstead, “The Social Implications of Embarrassment Displays and Restitution Behavior,” European Journal of Social Psychology 12 (1982), pp. 367–77.

[30] On orbitofrontal patients, see Jennifer S. Beer et al., “The Regulatory Function of Self-conscious Emotion: Insights from Patients with Orbitofrontal Damage,”Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 594–604.

[31] On righteous anger, see D. J. de Quervain et al., “The Neural Basis of Altruistic Punishment,” Science 305 (2004), pp. 1254–58.

第九章　男女有什么不同

对于理查德·博切尔兹来说，有朋友来拜访是一件痛苦的事情。当朋友们开始喋喋不休地聊天时，他总是感到无所适从。大家总是不断交换眼神和微笑，妙语连珠，还不时含沙射影，一语双关，而他却很茫然，无法跟上大家的节奏。

事实上，他根本无法理解人际交往中的狡诈和虚伪。如果事后有朋友向他慢慢解释某个笑话中的包袱，或者为什么某个人会气冲冲地摔门而去，再或者为什么某个人会因为尴尬而脸红，他也是能够理解的。但是当时他总是感到莫名其妙，一头雾水。所以有朋友来拜访的时候，他经常会去看书，或者干脆躲到书房里。

但同时，博切尔兹是位数学天才，是数学界的诺贝尔奖——菲尔兹奖的得主。剑桥大学的同事们都很敬畏他，他的研究课题非常深奥，没有几个人能够真正理解他的理论。尽管他在社交方面存在缺陷，但他在数学界的成就是有目共睹的。

后来在接受一家报纸采访时，博切尔兹表示怀疑自己患有阿斯伯格综合征，也就是自闭症的亚临床表现。看到报道后，剑桥大学自闭症研究中心主任西蒙·巴伦·科恩主动联系了他。在巴伦·科恩向他仔细描述

了阿斯伯格综合征的症状后，博切尔兹实事求是地说道：“我就是这样的。”于是，这位数学天才主动成了阿斯伯格综合征的研究对象。[1]

对于博切尔兹来说，人际交往纯粹是功能性的，交往就是为了达到彼此的目的，无关痛痒的话毫无意义，情感交流更是浪费时间。博切尔兹讨厌电话，尽管他能够详细描述它的工作原理，但是不喜欢电话交流。他的电子邮件也仅仅用来与别人交流工作信息。他去某个地方时总是一路小跑，哪怕和别人在一起时也是这样。尽管他也知道有些人认为他没礼貌，可是他并不觉得自己的行为有什么不得体的地方。

在巴伦·科恩看来，博切尔兹的这些行为都是阿斯伯格综合征的典型症状。对博切尔兹进行的标准测试也表明他的确患有阿斯伯格综合征。这位菲尔兹奖得主在理解他人情感、同理心和建立亲密关系等方面都存在缺陷，尽管他在理解物理现象和归纳复杂信息方面极富天分。

在经过多年研究后，巴伦·科恩和其他许多科学家都认为，这种低同理心和高系统性能力恰恰反映了阿斯伯格综合征患者神经系统的模式。比如，尽管博切尔兹是位数学天才，但是缺乏设身处地的能力，他根本无法察觉别人的内心思想。

进入他人的心灵

在一部卡通片中，一个小男孩和他的父亲正待在起居室里。小男孩看到一个长相极其恐怖的外星生物沿着楼梯爬了上来，父亲却没有注意到。字幕上打出一句话，父亲说：“罗伯特，我认输了。到底是什么爬行动物有两只角和一只眼睛啊？”

想要理解这个笑话，我们必须首先推理出它的潜台词。比如，我们必须熟悉英语中谜语的一般格式，这样我们才能推理出那个小男孩曾经问过父亲：“有两只角和一只眼睛而且还在爬行的动物是什么啊？”

更重要的是，我们还需要读懂他们两个人的心思，了解那个小男孩已经看到了外星人，而他的父亲却没有看到，这样我们就会预料到那位父亲发现外星人后的震惊。弗洛伊德认为所有的笑话都包含了对现实的两种矛盾看法，在这个例子中就是外星人存在的事实和父亲以为儿子只是在给他猜谜语之间的矛盾。

这种理解他人思想的能力是人类最宝贵的社交技巧之一，神经学家们称之为“心智直观”。

心智直观也称心灵原理，它指的是进入他人心灵去了解他们的感受并

从中推断他们的思想的能力。它是设身处地的基础，决定了我们对他人的了解程度。虽然我们并不能完全进入他人的心灵，但是我们可以从他们的面部表情、声音和眼神中对他们的情感和思想做出推断。

如果缺少这种能力，我们即使在最简单的人际交往中也会不知所措，不知如何去爱护、关心别人，更不要说去和别人竞争或者谈判了。如果没有心智直观，我们就无法建立良好的人际关系，我们就会把别人当作“它”来对待，我们甚至无法了解自己的情感和思想，这正是阿斯伯格综合征或者自闭症患者的症状。换句话说，我们将会成为心盲。

心智直观是在孩子出生后的几年中慢慢发展起来的。同理心能力的逐步发展会帮助孩子渐渐了解别人的感觉、思想或者意图。心智直观随着孩子的成长而发展，比如从最简单的自我意识到复杂的社交意识（比如，我知道你知道她喜欢他）。科学家们经常在实验中使用下面的测试来区分孩子的心智直观的发展阶段。[2]

在孩子18个月的时候，在他的前额贴上一个标记，然后让他照镜子。一般情况下，不到18个月的孩子都会去触摸镜子中的标记，而超过这个年龄阶段的孩子则会去触摸自己的额头。社交意识首先要求我们具备自我意识，把自己与别人区分开来。

给一个大约一岁半的孩子两份零食，比如饼干或者苹果片，观察他喜欢哪一份。然后让孩子看着你品尝这两份零食，你对他喜欢的那份零食表现出明显的厌恶表情，对另一份则表示出喜爱。然后把孩子的手放在两份零食中间，问他：“你可以给我一些吗？”不到18个月的孩子一般会给你他喜欢的那份，而超过18个月的孩子一般都会给你你喜欢的。这说明超过18个月的孩子已经能够分辨出自己与别人喜好和想法的不同了。

对于3岁和4岁的孩子，分别当着他们和另外一个大孩子的面把一个奖品藏在房间的某个地方。然后请那个大孩子出去。在确保他们能够看到的情况下，你把奖品藏到一个新的地方。然后问他们，大孩子回来之后会去哪里找奖品。4岁的孩子一般都会说去原来的地方找，而3岁的孩子一般都猜测那个大孩子会去新的地方找。这表明，4岁的孩子已经意识到别人对事物的理解可能与自己不同，显然，3岁的孩子还没有掌握这一点。

最后一个实验涉及3岁孩子、4岁孩子和一个叫作“卑鄙猴子”的木偶。分别让他们看几组邮票，卑鄙猴子每次都会问孩子想要哪一张。而且每次卑鄙猴子都会留下孩子想要的那张，而把另一张给他，所以我们叫它“卑鄙猴子”。4岁孩子很快就会发现卑鄙猴子的把戏，然后他会

告诉卑鄙猴子自己并不想要的那张，这样他就会得到自己心仪的邮票了。但是3岁孩子一般都看不明白卑鄙猴子的把戏，因此总是说实话，也就总是得不到自己想要的邮票。[3]

要产生心智直观必须具备上述基本意识：自己与他人是不同的个体，别人可能与自己想法相异，别人可能会从其他角度来看待问题，我们可以迂回实现自己的目标。

在大约4岁的时候，孩子就基本具备了这些社交意识，这时他们的同理心能力也基本达到了成人水平。与此同时，他们的天真也在渐渐消失，孩子们已经明白了现实与自己理想的差距。4岁孩子已经掌握了将使他们受益终生的同理心能力的基本技巧，当然他们的心理和认知水平还会随着年龄的增长而得到改善。[4]

这种智力的成熟使他们能够游刃有余地处理生活中出现的问题，比如处理好与同学以及家人的关系。家庭和学校也是微型社会，锻炼着孩子们的社交意识。随着孩子们认知水平的提高、交际圈的扩大，这些社交意识也会得到进一步的改善。

心智直观是孩子们理解笑话的首要条件。嘲弄、恶作剧、说谎和卑鄙也都需要这种对别人内心世界的理解。患有自闭症的孩子就缺乏这种对别人思想的感知能力。

在产生心智直观的过程中起关键作用的可能是镜像神经元。对于普通孩子，感知他人和同理心能力是与镜像神经元的活动相关的。对十几岁孩子进行功能性核磁共振成像显示，患有自闭症的孩子在理解或者模仿他人的面部表情时，前额叶皮层的镜像神经元无法正常工作，而正常孩子就没有这种问题。[5]

即使正常成年人也有可能出现心智直观的偏差，阿默斯特学院的许多女大学生就是这样的。当她们鱼贯进入瓦伦丁餐厅就餐时，她们的眼睛会一直盯着其他的女学生。她们并不是在寻找就餐伙伴，也不是在打量她们的衣着，而是在研究她们餐盘中的食物。这样，她们才有可能抑制住自己的食欲。

注意到这一现象的心理学家凯瑟琳·桑德森最终发现了它背后所隐藏的心智直观偏差：每个女生都觉得别人比自己更苗条、锻炼得更多、更关注自己的身材。其实客观来讲，她们可能并没有多大差别。

这种假想使得她们纷纷节食，而且她们中1/3的人都在服用催吐剂或者泻药，这很可能引发严重的厌食症，威胁她们的健康甚至生命。[6]

她们的假想越脱离实际，节食程度就会越严重。

其实这种假想部分是由于错误信息引起的，女大学生往往会注意周围那些最漂亮、身材最苗条的同学，因此她们的比较并不是与平均水平的客观比较，而是把极端情况作为基准来加以比较。

男大学生在喝酒时也会犯同样的错误。他们总是拿自己与那些酒量最好的人做比较，这往往会使他们认为自己也必须放纵无度才行。

与之相反，那些具有心智直观的人就不会把极端情况作为自己行为的基准，他们会首先寻找别人与自己的相似点。如果发现了别人与自己的相似点，他们就会假定别人的思想和情感也与自己相似。成功的社交生活离不开这种快速判断，也就是心智直观。在人际交往中，我们每个人都在解读他人的心智。

男性大脑的特点

坦普尔·葛兰汀在童年时期就被诊断出了自闭症。她说当时同学们都叫她“录音机”，因为她在每次谈话中总是会重复相同的话，而且她感兴趣的话题本身就非常少。[7]

她最喜欢和同学说的一句话就是：“我去了南特斯克特公园，还坐了飞椅，我真喜欢那种被重压的感觉。”然后她还会问：“你们喜欢飞椅吗？”

同学们讲完自己的感受后，葛兰汀还会一字不漏地重复刚才的话，一遍又一遍，就像在放录音一样。

葛兰汀的青春期经历着“永不停止的焦虑的潮汐”，这是自闭症患者的另一症状。这时，她对动物的独特洞察力帮了她大忙，她认为动物和自闭症患者对世界的感知有某些相似之处。

在亚利桑那州姑姑家的农场度假时，葛兰汀看到隔壁农场中的牛被赶到一个开口的V形金属牢靠架中。牛进去之后，开口慢慢缩小，直到最后被空气压缩机封死。牛就被牢牢夹住，不能动弹，兽医就可以开始工作了。

令人惊奇的是，牛并没有因此受到惊吓，反而平静了下来。葛兰汀意识到，高压可以使它们平静，就像摇篮对于婴儿的作用一样。她马上意识到这种牢靠架对自己可能也会有帮助。

在一位中学老师的帮助下，葛兰汀用木材和空气压缩机制成了一个人

类牢靠架，大小正好适合一个人躺下。这一方法果然奏效，直到现在，葛兰汀感到紧张的时候还会使用它。

葛兰汀与众不同，她对自己自闭症的治疗方法就是一个很好的例子。男孩中自闭症的发病率是女孩的4倍，阿斯伯格综合征的发病率是女孩的10倍。巴伦·科恩的理论认为，这些疾病患者的大脑神经系统代表了极端的“男性”大脑。

巴伦·科恩认为，极端的男性大脑对于心智直观比较迟钝，它们负责同理心的神经系统不太发达。尽管存在这种缺陷，但是另一方面这种人往往拥有超群的智力，比如有些专家在计算方面甚至可以与计算机媲美，这真是匪夷所思。尽管这种极端的男性大脑洞察力较弱，但是具备理解复杂系统的天赋，比如洞悉股票市场、软件原理和量子物理学等。

相比之下，极端的“女性”大脑擅长同理心和理解他人的情感与思想。具有这种大脑的人适合从事教师和心理咨询师等职业。如果是作为精神治疗师，他们能够很好地了解并且适应病人的内心世界。但是他们在系统性方面具有严重缺陷，比如他们很可能缺少方向感，很难学好理论物理学等。用巴伦·科恩的术语来说，他们是“系统盲”。

巴伦·科恩设计了一个名为EQ的测试来检测人们对他人情感的感知。这里的EQ代表empathy quotient（同理心指数），并不是情商的缩写。在这个测试中，女性的平均分数要高于男性，在社交意识和设身处地能力方面，她们都要强于男性。比如她们能够更好地理解特定场合的社交规范，并且察觉别人的情感和思想。[8] 而且在第六章提到的通过眼神来理解他人感受的测试中，女性的平均得分也要高于男性。

但是在系统性思维方面，男性大脑的优势就很明显了。巴伦·科恩指出，在机械原理、复杂系统、查找数字和视觉搜寻方面，男性的平均水平都要优于女性。而且在这些测试中，患有自闭症的男性的得分最高，与之相对的是他们在同理心测试中得分总是最低。

讨论“男性”或者“女性”大脑很容易引发敏感话题。就在我写作本书的时候，哈佛大学校长因为发表了暗示女性天生不适合从事艰深的科学研究的言论而引起了舆论的一片哗然。巴伦·科恩也讨厌别人利用自己的理论试图去说服女人不要去做工程师，或者男人不要去做精神治疗师。[9] 他发现对于绝大多数人来说，男性和女性的大脑都具备同理心和系统思维的能力，而且许多女性非常善于系统思维，许多男性的同理心能力也很出色。

毫无疑问，坦普尔·葛兰汀的大脑就是巴伦·科恩所谓的男性大脑。她已经在《动物科学杂志》上发表了300多篇学术论文。葛兰汀是动物行为研究领域的权威，美国一半的牛处理设备都在使用她的设计。她也表现出了不同寻常的心智直观，当然，这是针对动物，而不是针对人的。这些处理系统正是建立在她对动物生存状况的了解之上的。现在，她已经成为呼吁改善世界农业动物生活质量的先锋。

巴伦·科恩曾经说过，大脑的最佳状态就是能够达到同理心和系统思维的平衡。比如，一位能够达到平衡的医生可以准确诊断出病人的病因，然后对症下药，而且在这个过程中病人还能感受到来自医生的关怀和理解。

但是，极端的大脑也有自己的优势。那些拥有极端男性大脑的人虽然很有可能得自闭症或者阿斯伯格综合征，但是他们在其他领域可能表现出色，博切尔兹教授就是一个很好的例子，他们总会有用武之地。但是对他们来说，最普通的社交圈就像是外星球一样，即使他们能够学会一些基本的社交技巧，靠的也是死记硬背。

一定要融入社会

“天，你已经这么老了！”这是莱恩·哈比卜十几岁的女儿看到一位中年售货员后脱口而出的第一句话。

“她可能不喜欢听到这句话。”哈比卜小声对女儿说。

“为什么？”她女儿问道，“在日本老年人是很受尊敬的。”

这种交流在她们母女之间经常发生。哈比卜花了很多时间来训练女儿对潜在社交规范的意识。[10] 她女儿和理查德·博切尔兹教授一样，患有阿斯伯格综合征，无法准确把握别人的感受。

她女儿的坦率透着一股纯真。比如，她告诉女儿在与别人告别前应该等别人把话说完，而不要打断别人直接说“我想走了”，然后就径直离开，女儿对此感到非常惊讶。

“我明白了，”女儿回答说，“你是在骗人。人们不可能对别人的话题都那么感兴趣，但是你必须等待别人的停顿，这样你才能离开。”

这种诚实不断给哈比卜的女儿带来麻烦。“我必须教她与人的相处之道，”哈比卜告诉我，“比如说，她需要学会说一些善意的谎言，以免伤害别人的感情。”

哈比卜一直在教那些与女儿类似的孩子学习必需的社交技巧。她说这些技巧可以帮助孩子们“融入社会，而不是被孤立”。“黑三类”了解社交规则的目的是利用别人，而这些阿斯伯格综合征患者则是为了与人相处。

哈比卜指导这些患有阿斯伯格综合征或自闭症的孩子辨认正确和错误的社交方式，比如如何顺利地加入别人的谈话中。哈比卜告诉他们不应该径直上去打断别人的谈话，滔滔不绝地谈论自己感兴趣的话题，而是应该首先聆听别人谈话的内容，然后和他们一起继续讨论原来的话题。

这种人际交流困难是阿斯伯格综合征患者的一个根本问题。看一下下面这个小故事吧。

玛丽非常讨厌去拜访丈夫的亲戚，因为他们实在很无趣。见面后的大部分时间他们都尴尬地沉默着，这次也不例外。

在回家的路上，丈夫问她感觉如何。

她回答说：“哦，好极了。我根本就没有插嘴的机会。”[11]

玛丽为什么会这样说呢？

答案很简单：她用的是讽刺的口吻，说的是反语。但是阿斯伯格综合征和自闭症患者就连这种简单的推理也无法做到。对讽刺的理解需要我们进行微妙的社交推理，它的前提是能够意识到别人的话语并不是他想表达的真正意思。

解读别人的感受并理解他们的思想对建立良好的人际关系至关重要。如果缺乏这种能力，他们就无法理解最简单的社交推理，比如自闭症患者就无法理解为什么怠慢会伤害别人。[12]

对自闭症患者的大脑进行监测后发现，在注视他人面部的时候，他们的梭状回区域无法做出反应。梭状回区域在看到面部时会被激活，并且可以对任何我们熟悉或者感兴趣的事物做出反应。比如当鸟类爱好者在看到有鸟飞过，或者汽车爱好者看到宝马车驶过的时候，他们的梭状回区域都会被激活。

但是，自闭症患者的这一区域在看到面部，即使是亲人的面部时也不会兴奋。但在看到其他感兴趣的事物时，他们的梭状回区域会被激活，比如看到黄页中的电话号码时就会有反应。大拇指法则在这里也适用，人们在看到面部时梭状回区域反应越迟钝，他们处理人际关系

时就越吃力。

这种社交缺陷在婴儿时期就会显露出来。大多数婴儿在看到别人面部的时候梭状回区域都会活动，而患有自闭症的孩子却不会。但是，他们在看到自己喜爱的物品或者喜爱的行为模式时梭状回区域都会活动，比如看到自己整整齐齐摆在书架上的心爱录像带就会引起这一区域的反应。

在脸上的200多块肌肉中，眼部肌肉特别善于表达情感。在交流中，正常人都会注视别人的眼睛，但是自闭症患者会避开这一区域，因此会错过重要的情感信息。如果孩子在小时候经常避免直视别人的眼睛，他们长大后很可能会患自闭症。

这些孩子不关心人际交往，很少与别人进行眼神交流，因此无法建立人际关系的纽带。眼神交流可以告诉我们许多关于人际关系的基本信息。这种社交信息的缺失会使他们无法感知别人的感受和思想，也就是无法产生心智直观，从而形成自闭。

患有自闭症的孩子的听觉皮层占用了无用的视觉皮层区域，因此他们对声音高度敏感，这可以弥补他们在眼神交流方面的缺点。[13] 这种对声音的敏感性使得一部分自闭症患者，比如雷·查尔斯成为杰出的音乐家。

患有自闭症的婴儿之所以会避免眼神交流，原因之一是眼神交流会使他们感到焦虑。当他们注视别人眼睛的时候，杏仁核会积极活动，引发强烈的恐惧感觉。[14] 因此他们不会直视别人的眼睛，而是去看别人的嘴巴（但是嘴巴并不能传达多少内心思想），尽管这样可以减轻他们的焦虑，但是也使他们错过了与别人达成一致的机会，他们也就更不可能产生心智直观了。

巴伦·科恩认为，这种对别人情感解读方面的缺陷的研究也许可以帮助我们揭示人类大脑神经系统的运行模式。因此他的研究小组对比研究了自闭症患者和正常人，请他们分别躺下，用一个小型显示器播放我们在第六章提到的那一系列照片，同时用功能性核磁共振成像系统对他们的大脑进行成像。然后这些志愿者可以按动按钮来选择自己认为眼神表达的是何种情感，比如是“同情的”还是“冷漠的”。

不出所料，自闭症患者的正确率很低。而且，这个简单的实验还揭示了大脑中哪部分神经系统与心智直观有关。许多实验都证实，在这一过程中，除了前额叶皮层外，颞上回、杏仁核和其他几个区域也都在活动。

有意思的是，对那些不擅长耍手腕的人的大脑进行的研究也给了我们一些关于大脑社交神经系统结构的启示。巴伦·科恩认为，比较正常大脑和自闭症患者大脑神经活动的区别，有助于人们了解控制社交商的神经系统。[15]

我们发现，这种神经系统的活动不仅对营造良好的人际关系非常有帮助，而且对我们子女的健康状况、我们关爱他人的能力和我们的健康都是至关重要的。

[1] On Asperger's syndrome, see Simon Baron-Cohen, The Essential Difference: Men, Women, and the Extreme Male Brain (London: Allen Lane, 2003).

[2] On testing a child's grasp of theory of mind, see David Bjorklund and Jesse Bering, "Big Brains, Slow Development and Social Complexity: The Developmental and Evolutionary Origins of Social Cognition," in Martin Brüne et al., eds., The Social Brain: Evolution and Pathology (Sussex, U.K.: John Wiley, 2003).

[3] When actual monkeys (chimps in this case) play a version of Mean Monkey, they fail to learn the lesson that others can have desires different from their own. In the chimp version, one chimp in a pair gets to choose which of two treats they can eat; the chosen treat, however, always goes to the other chimp, not to the one who selects it. With chimps—unlike four-year-old children—the lesson never gets learned. The reason seems to be that chimps are unable to restrain their desire for the more luscious treat, even merely to select the lesser one so that in the end they can get what they want.

[4] On children's stages of empathy, see Phillipe Rochat, "Various Kinds of Empathy as Revealed by the Developing Child, not the Monkey's Brain," Behavioral and Brain Science 25 (2002), pp. 45–46.

[5] On mirror neurons, see Marco Iacoboni, presentation at the annual meeting of the American Academy for the Advancement of Science, Feb. 2005, reported in Greg Miller, "New Neurons Strive to Fit In," Science 311 (2005), pp. 938–940.

[6] C. A. Sanderson, J. M. Darley, and C. S. Messinger, " 'I'm not as thin as you think I am' : The Development and Consequences of Feeling Discrepant from the Thinness Norm," Personality and Social Psychology Bulletin 27 (2001), pp. 172–83; Mark Cherrington, "The Sin in Thin," Amherst (Summer 2004), pp. 28–31.

[7] See Temple Grandin and Catherine Johnson, Animals in Translation: Using the Mysteries of Autism to Decode Animal Behavior (New York: Scribner, 2005).

[8] On all these assessments, those with autism or Asperger's score more poorly than do most men.

[9] The differences in what Baron-Cohen calls the "male" and "female" brains emerge only at the far ends of a bell curve for the ratio of empathy and systematizing, among the 2 or 3 percent of men and women whose brains typify the utmost extremes. A further caveat: Baron-Cohen does not mean to attribute the "male" brain to all men, nor the prototypic "female" one to all women. Some men have a "female" brain, and some women a "male" one—about one in five people with autism are women. And while there are no quick-and-easy ways to estimate the number of men who have superb abilities at empathizing, there is every reason to expect there to be as large a pool of men with this attunement talent as there are women adept at systems thinking.

[10] Layne Habib is with Circle of Friends, Shokan, N.Y.

[11] The tale of Marie, which was used in a story comprehension test of theory of mind, comes from S. Channon and S. Crawford, "The Effects of Anterior Lesions on Performance of a Story Comprehension Test: Left Anterior Impairment on a Theory of Mind-type Task," Neuropsychologia 38 (2000), pp. 1006–17; quoted in R. G. Morris et al., "Social Cognition Following Prefrontal Cortical Lesions," in Brüne et al., Social Brain, p. 235.

[12] For instance, what may seem obvious social facts baffle not just people with autism but those with any of a range of clinical disorders that damage key parts of the social circuitry, such as a common brain trauma from an auto accident. These brain deficits undermine a person's ability for accurate mindsight, and so they lack an accurate sense of what others think, feel, or intend. On brain trauma, see Skye McDonald and Sharon Flanagan, "Social Perception Deficits After Traumatic Brain Injury," Neuropsychology18 (2004), pp. 572–79. Related research reveals that the face area coordinates with a distributed network including the amygdala, the medial prefrontal cortices, and the superior temporal gyrus, which together in- terpret for us how to read and react during social interactions. This network performs the critical task of recognizing people and reading their emotions, as well as understanding relationships. Paradoxically, people with deficits in these neural circuits can sometimes have outstanding abilities in others. On neural networks for social interaction, see, for example, Robert Schultz et al., "fMRI Evidence for Differences in Social Affective Processing in Autism," presentation at the National Institute of Child Health and Development, October 29, 2003. Another brain basis of autism appears to be located in the fusiform, which MRI and other studies find is smaller in autistic than in nonautistic people. This deficit may lead to difficulties in learning the normal links between social perceptions and reactions—possibly at the most basic level, failing to attend to the appropriate stimuli. The lack of coordinating attention with another person leads autistic children to miss the most fundamental social and emotional

cues, compromising their ability to share feelings—let alone empathize—with others. On failure to attend, see Preston and de Waal, “Empathy.”

[13] F. Gougoux, “A Functional Neuroimaging Study of Sound Localization: Visual Cortex Activity Predicts Performance in Early-Blind Individuals,” Public Library of Science: Biology 3 (2005), p. e27 (e-published).

[14] K. M. Dalton et al., “Gaze-fixation and the Neural Circuitry of Face Processing in Autism,” Nature Neuroscience 8 (2005), pp. 519–26.

[15] See Simon Baron-Cohen et al., “Social Intelligence in the Normal and Autistic Brain: An fMRI Study,” European Journal of Neuroscience 11 (1999), pp. 1891–98. In addition, mirror neuron deficiencies are also part of the picture; see Lindsay M. Oberman et al., “EEG Evidence for Mirror Neuron Dysfunction in Autism Spectrum Disorders,” Cognitive Brain Research, 24 (2005), pp. 190–98.

第三部分　培养良好的社交商

第十章　基因≠命运

把一个4个月左右的婴儿放在婴儿椅上，给他看一件他从来没有见过的玩具。然后在接下来的时间中每隔20秒就给他看一件新的玩具。

有些孩子喜欢这种新鲜的刺激，有些却非常讨厌，他们号啕大哭，浑身发抖，以此来表示抗议。

哈佛大学的心理学家杰罗姆·卡根在经过近30年对儿童的密切观察后发现，那些不喜欢新鲜刺激的孩子都有一个共同的特点：这些孩子在小时候对陌生人或者陌生的地方都非常警觉，用卡根的话说就是“内向”。进入学校后，他们的内向就表现为害羞。卡根推测，这些孩子的害羞是由于他们继承了父母的神经递质，从而使得他们的杏仁核异常活跃，因此对于新鲜事物非常敏感。

自让·皮亚杰敏锐地注意到自己孩子们成长过程中认知能力的发展并创立发展心理学以来，卡根就是最有影响力的发展心理学家之一。他无愧于一流方法论学家和思想家的称号，而且还是位天才作家。从他的著作，比如《嘎伦的预言》中我们可以看出，卡根在哲学和自然科学领域都颇有造诣。

因此，在20世纪70年代末，卡根首次断定害羞之类的气质特征是由生理原因引起的，而且可能和遗传有关，许多父母都为此松了一口气。当时大家普遍认为孩子的所有问题都是由于父母培养方式不当引起的。比如孩子之所以害羞是因为父母的专横；孩子之所以欺凌弱小的孩子而没有羞愧之心是因为父母举止粗鲁，意志软弱；甚至精神分裂症患者的人格分裂也是由于无法获得父母的欢心而引起的。

在我读研究生的时候，卡根是哈佛大学心理学系的教授。卡根提出气质是由生理而不是心理因素塑造的，这在当时的学术界引起了很大争议。哈佛大学心理学系所在地威廉·詹姆斯大楼内的人们议论纷纷，我甚至在电梯中听到有人议论说卡根已经倒向生物学家一边，因为当时生物学家正在向精神治疗师所主导的抑郁等病症的治疗领域渗透，这些生物学家竟然提出这些疾病的发生也可能有生理原因。[1]

现在，几十年过去了，这种争论在今天看来是十分无知而且可笑的。基因科学日新月异的发展已经为我们揭示了控制某种气质和行为习惯

的特定DNA（脱氧核糖核酸）类型。同样，神经科学的新发现也在不断揭示各种精神疾病是由哪些神经系统的紊乱引起的，拥有极端气质的孩子，从单纯过度敏感的孩子到潜在的精神疾病患者，他们体内哪种神经递质失去了效用等。

但是同时卡根也经常提醒大家，这些疾病并不是由单一因素引起的。

贪杯老鼠的案例

约翰·克拉布是我小学三年级时最好的朋友，他高高瘦瘦，戴一副哈利·波特式的眼镜。我经常骑车去他家，两个人开心地玩大富翁游戏。但是第二年夏天他们家就搬走了，我已经半个多世纪没有见到他了。

这么多年之后，当我再次看到他的名字并且回想起来的时候，他已经是俄勒冈州健康科学大学波特兰退伍军人管理局医学中心的行为遗传学家了。他成绩斐然，最著名的就是对贪杯老鼠的研究。几年来他一直研究编号为“C57BL/6J”的老鼠种类，它们的独特之处就是贪杯好酒。对它们的研究可能会对人类酗酒的原因有所启示，而且科学家们也希望能够借此找到治疗人类酗酒的良方。

大约有100多种老鼠可以用于医学研究，这种贪杯的老鼠就是其中之一，其他还有些种类的老鼠易患糖尿病或者心脏病等。事实上，某一个特定种类的所有老鼠都可以被看作其他同类老鼠的克隆，因为它们的基因完全一致。这些可用于科学研究的老鼠种类的一个显著优点就是它们的稳定性，也就是说某个特定种类的老鼠在任何一个实验中的反应都会和其他同类老鼠一致。但是克拉布在一个简单的实验中对这种稳定性假设提出了质疑，这个实验现在已经受到了广泛关注。 [2]

克拉布在电话里跟我说：“我们想知道什么样的稳定才算是‘稳定’。我们在三个不同的实验室里重复了同一个实验，并且尽量使老鼠饲料、老鼠年龄以及它们的旅行时间等外部条件完全一致。而且我们是在同一天的同一个时间用同样的仪器对它们进行检测的。”

在实验室的当地时间1998年4月20日上午8点30分到9点，克拉布的几个研究小组同时对包括C57BL/6J在内的8个老鼠种群进行了测试。其中的一个测试是让它们在一杯水和一杯酒之间做出选择。那些贪杯的C57BL/6J老鼠选择酒的次数果然要高于其他种类的老鼠。

第二项测试是关于老鼠压力的标准测试。把一只老鼠放在两条离地0.9米的跑道的交叉路口，其中一条跑道两边有围栏，另外一条跑道没有。焦虑的老鼠会选择有围栏的跑道，而富有冒险精神的老鼠则会

探索那条开放式跑道。

但是，令那些认为行为完全由基因决定的人大吃一惊的是，不同实验室的同类老鼠的行为出现了显著差异。它们对于酒精的态度基本一致，但是在焦虑测试中的表现大相径庭。比如，编号为BALB/cByJ的老鼠在波特兰的实验室中表现得非常焦虑，而在另一个实验室中却勇于探险。

就像克拉布所说的那样："如果基因可以决定一切，那么它们的行为应该没有任何差别。"那么这些差异究竟是由什么引起的呢？在几个实验室中，有几个因素是无法控制的，比如空气湿度和老鼠的饮用水，而最重要的一项可能就是实验人员。比如，其中有一个助理实验员对老鼠过敏，在实验中只好戴上呼吸器。

"有些实验人员在和老鼠打交道时从容熟练，而另外一些可能会紧张或者粗暴，"克拉布告诉我，"我猜测老鼠可以'读懂'实验人员的情绪状态，而且他们的情绪状态会影响老鼠的行为。"

他的研究成果发表在《自然》杂志上后引起了神经学界的激烈辩论。神经学家们不得不面对这样一个结论：实验室中的细微差异，比如实验人员与老鼠打交道的方式等都会引起老鼠行为的差异，这就表明即使某个种群的基因完全相同，他们的行为仍然可能存在一定差异。[3]

克拉布的实验结果和其他科学家的类似发现都表明，基因并非大多数人一个多世纪以来一直认为的那样，它要比人们想象中更富动态性。我们的基因本身并不是那么重要，基因的表达才是最关键的。

要理解基因的活动，我们必须首先区分某个特定基因和它的表达。基因表达意味着DNA合成RNA（核糖核酸），然后再合成可以影响我们生理状态的蛋白质。在人体的大约三万条基因中，有一些只在胚胎时期存在，然后就永远消失了；有些时有时无；还有些只存在于肝脏或者大脑中。

克拉布的发现是表观遗传学上的里程碑，该学科主要研究我们的经历在不改变DNA顺序的情况下如何影响基因活动。只有当某个特定基因引起了RNA的合成时，它才会真正影响我们的生理状态。表观遗传学就是研究我们周围环境在转化为对特定细胞的化学刺激后，是如何影响基因活性的。

表观遗传学的研究已经发现了许多控制基因表达的生理机制。比如甲基分子不仅可以开启或者关闭某种基因，还可以影响它们的活性。[4]

甲基活动同样可以帮助决定1000亿个神经细胞在大脑中的最终位置以及它们与其他神经细胞的连接。简言之，甲基分子塑造着包括大脑在内的身体器官。

这一观点终于为争论了一个世纪的问题——关于天性和后天培养之争，即我们的性格和行为究竟是由基因决定还是由后天经历决定，画上了一个句号。这种争论现在已经毫无意义了，因为它的前提是基因和环境是完全独立的。争论这个问题就像争论到底长方形的长与宽哪个更重要一样，而事实上它们是密不可分的。[5]

“基因决定论”（现在仍然在一些教科书中存在）认为我们要么具备某种特定基因，要么没有，这决定了我们的性格，比如是否会害羞等。但事实上，基因自身并不能完全决定其生物学效价。比如，我们吃的食物中含有几百种可以调节基因的物质，可以像开关圣诞树上的彩灯一样开启或者关闭基因。如果我们长时间饮食不当，就有可能开启可以引起动脉硬化或者心脏病的基因组合。而另一方面，花椰菜含有丰富的维生素B6，可以促使色氨酸羟化酶基因产生氨基酸L–色氨酸，从而合成多巴胺，一种可以稳定情绪的神经递质。

从生理学上讲，基因是不可能独立于周围环境的，因为基因的结构决定了它们会受到周围环境信号的调节。这些信号包括内分泌系统的荷尔蒙和大脑的神经递质等，而这些信号中的一部分还会受到我们社交活动的影响。[6] 因此，不仅我们的饮食可以调节某些基因，社交经历也有类似作用。

仅仅基因本身并不能确保最佳神经系统的生成。[7] 因此，要培养一个具备同理心能力的孩子不仅需要必需的基因，还要有正确的培养方式和其他有益的社交经历。我们发现，只有基因和培养的结合才能确保基因发挥最佳潜力。从这种意义上讲，我们可以把培养称为“社会表观遗传学”。

克拉布曾经说过：“社会表观遗传学具有非常重大的意义，它将会成为基因学的下一个前沿研究领域。该领域在技术上给我们带来的新挑战不仅涉及我们与生俱来的基因，还有环境对基因表达的重要影响。它的出现再次挑战了单纯的基因决定论——基因决定一切，生活经历并不重要。”

基因需要表达

和弗朗西斯·克里克共同发现DNA双螺旋结构并因此获得诺贝尔生理学–医学奖的著名生物学家詹姆斯·沃森曾经承认自己脾气暴躁，一触

即发。但是他补充说，自己的怒气来得快，去得也快。他认为，自己心情的快速复原显示了基因在处理好斗性时的积极方向。

基因帮助人们抑制怒火的方式有两种。第一种是基因可以合成少量的控制好斗性的酶，但是这种方式的效力比较弱，人们会容易发怒，越来越暴躁，而且很可能引发暴力行为。拥有这种极端性格的人最后很可能会进监狱。

在另外一种形式下基因可以合成大量的酶，因此，就像沃森一样，人们可能会发脾气，但是很快就能恢复平静。这种基因表达会使人们的生活更加愉快，因为他们发怒的时间不会太长。我们已经看到，一部分拥有这种模式的人获得了诺贝尔奖。

如果某个基因从来没有合成过可以影响我们生理状态的蛋白质，它还不如不存在。如果它合成少许蛋白质，那么它还是有点用处的。而如果基因合成大量这种蛋白质，它本身也就非常重要。

很长一段时间以来人们都认为只有生化因素，比如合理的营养或者工业毒素的摄入等可以影响对基因的控制。现在，表观遗传学正在研究父母对孩子的培养方式，以期发现培养方式对孩子大脑的影响。

大脑在孩子出生后还会继续发育，直到20多岁，它是人体中最后一个成熟的器官。在这一过程中，孩子生活中重要的人，比如父母、兄弟姐妹、祖父母、老师和朋友等营造出来的社交和情感环境会影响他们大脑神经系统的发展。孩子的大脑就像一株植物一样，而周围的环境，特别是生命中最重要的人们所形成的情感环境，就像土壤一样，可能肥沃，也可能贫瘠。

大脑的一些神经系统可能比其他神经系统更容易受到周围社会环境的影响，而且大脑的各个神经系统接受社会环境影响的高峰期也并不完全相同。总体来说，这种影响在出生后的两年内最为强烈，在这一期间，大脑的成长最迅速，可以从出生时的400克长到两岁时的1000克，而成人大脑的平均重量也只有1400克。

从这个时期开始，生活中的重大经历还会影响调节我们大脑功能和其他生理机制的基因活动的水平。社会表观遗传学在研究对基因的影响时就考虑了人际关系的因素。

收养可以视为一种独特的自然实验，我们可以从中衡量养父母对孩子基因的影响。比如，一项对被收养儿童好斗性的研究在比较了他们亲生父母和养父母的家庭氛围后发现，如果他们的养父母性格温和的

话，即使亲生父母有过暴力史，他们的暴力倾向也会被削弱，他们当中只有13%的孩子在长大后会出现反社会倾向。而如果这些孩子不幸被那些崇尚暴力的“坏家庭”收养的话，他们中的45%长大后都会出现暴力行为。[8]

家庭环境不仅可以改变好斗基因的活动，还会影响人们的其他个性。而家庭环境中最重要的一个因素就是孩子受到的来自家庭的关爱或者冷漠。供职于蒙特利尔麦吉尔大学的神经学家迈克尔·米尼一直热衷于研究表观遗传学对人际关系的影响。米尼个子不高，但演讲起来极富感染力，他希望自己对实验室老鼠的精心研究能够对人类有所启示。

米尼发现了培养方式改变幼鼠基因化学成分的一个重要途径，他推测同样的情形应该也适用于人类。[9] 他的研究表明幼鼠出生后12个小时是发育的最关键时期，在这一时期会形成关键的甲基。老鼠妈妈在这一时期对幼鼠的舔舐和清洁会决定幼鼠应对压力的化学物质的合成。

老鼠妈妈对幼鼠越是关爱，幼鼠长大后就会越聪明、自信和勇敢。而如果缺乏关爱，幼鼠的学习能力就会比较迟钝，而且遇到危险时会比较胆怯。除此之外，老鼠妈妈对雌性幼鼠的爱抚还会决定它长大后对自己子女的关爱程度。

那些得到关爱最多的幼鼠长大后脑细胞的连接就会比较紧密，特别是负责记忆和学习的海马体。这类老鼠特别擅长一项啮齿类动物必需的技巧：在复杂的环境中找到逃跑路线。而且，它们应对压力的能力较强，在遇到压力后也能很快恢复平静。

另一方面，那些没有得到妈妈精心照顾的幼鼠长大后脑细胞的连接会比较松散，而且它们在智商测试——迷宫测试中的表现也会比较差。

对于幼鼠来说，神经系统发育的最大障碍来自幼年时期与妈妈完全隔离。这种隔离所带来的恶劣影响会打破保护基因，使它们容易受到生化连锁反应的侵害，在它们的大脑中产生大量可以引发压力的有害分子。因此它们长大后会非常胆怯，极易受惊吓。

在人类社会中，舔舐和清洁就相当于同理心、适应和抚摩。如果像米尼推测的那样，老鼠实验的结论同样适用于人类，那么父母对我们的培养方式比遗传给我们的DNA更加重要，而且父母培养孩子的方式也会影响他们基因的活性。这就表明培养过程中微不足道的关爱行为会对孩子的一生产生重大影响，而且人际关系会持续影响大脑的组织结构。

天性和培养的误区

在严格控制的实验室条件下通过老鼠进行表观遗传学的研究非常容易，但是一旦回到纷繁复杂的人类社会，情况就没有那么简单了。

乔治·华盛顿大学的戴维·赖斯教授和他领导的研究小组就接受了这项巨大的挑战。赖斯是一位家庭动力学专家，他的科研小组里还有重组家庭研究专家梅维斯·希瑟林顿和享誉全球的行为遗传学家罗伯特·普洛明。

科学家们一直认为解决天性和培养之争的最好方法就是比较那些被收养的孩子和由亲生父母养大的孩子之间行为的差异。这种方法可以帮助科学家们评估好斗等特征多大程度上是由家庭影响造成的，多大程度上是由基因决定的。

20世纪80年代，普洛明通过对被收养的双胞胎进行研究得出的数据曾经震惊了整个学术界。比如，他宣称一个十几岁孩子的学习能力大约60%是由基因决定的，而基因在决定自尊和道德水平上所占的比例大约分别是30%和25%。[10] 但是普洛明和其他使用这种方法进行研究的科学家所得出的结论受到了普遍质疑，因为他们研究的家庭样本十分有限，仅仅比较了那些分别由亲生父母和养父母抚养的双胞胎孩子。

因此赖斯的研究小组决定在研究中涵盖重组家庭的更多变体，从而使结论更加详尽、更具说服力。他们的设计非常严格，需要研究720对代表所有相近基因的青少年，包括从同卵双胞胎到同父异母或者同母异父的兄弟姐妹的各种不同类型。[11]

研究小组在全美范围内招募了六大类有两个十几岁孩子的家庭。同卵双胞胎和异卵双胞胎本来就是他们这一领域的标准样本，寻找这样的家庭并不困难。困难的是寻找那些夫妻离异后各自带着一个孩子重新组建的家庭，而且，新的家庭成员还必须已经在一起生活了5年以上。

在艰难的寻找和招募之后，科学家们又花了数年时间整理分析了庞大的相关数据，结果他们遇到了更大的挫折。部分是因为一个意外的发现：在同一个家庭中长大的孩子的经历却不尽相同。[12] 科学家们在研究被分开抚养的双胞胎时一直认为在某个特定家庭长大的孩子经历一定相似。但是赖斯研究小组的结论推翻了这一假设，就像克拉布的老鼠实验一样。

让我们比较一下同一个家庭中的大孩子和小孩子吧。哥哥或姐姐出生之后就一直独自享受着父母的关爱和注意力，直到弟弟或妹妹出生。而弟弟或妹妹从出生的第一天起，就要想方设法同哥哥或姐姐争夺父母的爱。每个孩子都是独一无二的，因此父母对待他们的态度也是不同的。所以，同一个家庭就意味着同样的成长环境的想法是不成立的。

更糟糕的是，这种独一无二的成长环境对孩子气质的影响比任何基因因素都要强烈。每个孩子成长的家庭小环境都是不一样的，因此科学家们也就无从比较了。而且，尽管父母对孩子的气质有一定的影响，但他们并不是唯一的影响因素。孩子生活中的其他人，特别是他们的兄弟姐妹和朋友也会影响他们。

更为复杂的是，另一个出乎科学家意料的因素也左右着孩子的命运，那就是孩子的自尊意识。诚然，青少年的自尊意识总体上取决于他们的生活经历，而不是基因。但是，他们的自尊意识一旦形成，就会独立于父母的教养、同伴的压力和自己的基因，塑造着他们的行为。[13]

另一方面，社会环境对基因的影响也会受到扭曲。也就是说，孩子天生的基因反过来也会影响别人对他的态度。父母都喜欢拥抱那些调皮并且会拥抱他们的孩子，而那些暴躁冷漠的孩子得到的拥抱就比较少。最糟糕的情况是，如果一个孩子天生易怒、好斗并且很难相处，父母往往会对他们严加管教，甚至恶语相加。父母的反应会使孩子脾气更坏，反过来更加引起父母的反感，形成恶性循环。[14]

科学家们的研究结论认为，父母的关爱或者家庭的其他影响可以帮助孩子确定许多种基因的表达。但是另一方面，不管父母对孩子多么关心，如果孩子身边有一个专横的哥哥或姐姐，或者疯疯癫癫的小伙伴，他们造成的负面影响可能会抵消父母的关爱。

科学家们一直认为孩子的后天行为要么是由先天基因决定的，要么是由后天成长环境决定的，但现在人们发现情况并非如此。在花费了大量资金与精力之后，赖斯的研究小组仅仅发现了家庭生活与基因之间错综复杂的相互作用关系的冰山一角，远远没有达到他们的研究目标，还有许多疑问没有解决。

或许揭开家庭生活与基因相互作用关系的迷雾的时机还未成熟，但是科学家们的确已经发现了一些确定的事实，比如生活经历对基因的影响等。

习惯如何形成

已故催眠大师米尔顿·埃里克森生前常常提到自己的童年（20世纪初）是在内华达的一个小城中度过的。那里的冬天非常寒冷，他最开心的事情莫过于一觉醒来发现外面已经下了厚厚的一层雪。

一旦发现外面下雪，小米尔顿就会急匆匆地起床，准备去学校，他想成为第一个去学校的人。在去学校的路上他会故意走出Z字形，让靴子在雪地上留下弯弯曲曲的脚印。

不管他走过的道路多么弯曲，下一个孩子都会毫不犹豫地沿着它走下去，再下一个也是如此。这样，到傍晚的时候，他的脚印就会成为一条固定的小路，每个人都会沿着它走过去。

埃里克森讲述这个故事是想告诉人们习惯是如何形成的，而雪地上的第一行脚印这个比喻也可以用来形容大脑中神经通道的形成过程。神经通道的第一次连接会因为不断重复而得到加强，直到它们成为自动的过程，这时新的神经通道就形成了。

因为大脑有限的空间里要容纳众多的神经系统，所以会迫使大脑中无用的连接消失，以便为其他神经系统腾出空间。“使用或者消亡”指的就是这种残酷的神经达尔文主义，大脑中的神经系统也是适者生存。消失的神经细胞都是被“剪除”的，如同被修剪掉的树枝。

就像雕塑家开始雕塑前的土坯一样，大脑也会产生多于所需数量的神经细胞。在童年和少年时期，孩子的大脑会有选择地剪除一半多余的神经细胞，经常使用的神经细胞会被留下，而其余的则会消失。包括人际关系在内的生活经历就这样塑造了孩子们的大脑。

除了可以决定哪些神经细胞会被保留之外，我们的人际关系还会促使我们产生新的神经细胞。这一观点又一次打破了神经科学的传统理论。即使到现在，有些学校的教科书上仍然写着孩子出生后大脑就不会再产生新的神经细胞，而这一观点早已被有力地驳斥了。[15] 其实，我们知道大脑和脊柱中都有干细胞，它们每天可以生成几千个新的神经细胞。神经细胞的生成速度在儿童时期最高，但是成年后这个过程并没有停止。

一旦某个新的神经细胞生成，它就会移动到大脑适当的位置，经过大约一个月的时间，它会和分布在大脑中的其他神经细胞形成大约1万个连接。在接下来的大约4个月内，它会改善这些连接。一旦这些连接成熟，神经通道就固定下来了。就像神经学家经常说的那样，同步

发射的神经元会串联在一起。

在接下来的两个月内，我们的经历会决定这个新生细胞将会跟其他哪些神经细胞连接起来。[16] 在这个过程中，重复经历非常关键。某个经历重复次数越多，形成的习惯就越强烈，神经细胞间的连接也会越紧密。米尼发现，对于老鼠，它们的这种重复经历会加速新生神经细胞与其他细胞连接的速度。因此，随着新生神经细胞及其连接的形成，大脑会不断地被重塑。

从实验室老鼠身上得出的结论同样适用于人类吗？答案是肯定的，人类大脑神经系统也会经历同样的过程，因此重塑社交脑的意义就更加非比寻常了。

大脑的各类神经系统都有一个可以被经历所重塑的最佳时期。比如感知系统在童年早期受到的影响最大，紧接着是语言系统。[17] 一些神经系统，比如负责学习和记忆的海马体在生命中的各个阶段都会受到生活经历的巨大影响，这一点人类和老鼠是一样的。对猴子的研究发现，如果幼猴在关键时期遇到过巨大压力的话，海马体的特定细胞就无法在成年后移动到指定区域。[18] 反之，父母的关爱则会促进它们的移动。

人类大脑中受经历影响时间最长的是前额叶皮层，对它的影响会一直持续到成年初期。因此，人们有十几年的时间可以影响孩子们的大路神经系统。

童年时期某种经历重复的次数越多，它对孩子大脑神经系统的影响就越强烈，对孩子成年后生活的影响也会越强烈。这种童年时的重复经历会在大脑中形成自动神经通道，就像米尔顿·埃里克森在雪地上留下的脚印一样，大家走的次数多了，就会成为人们的自动选择。[19]

社交脑的快速连接者——纺锤形细胞就是个很好的例子。研究者们发现，婴儿4个月大的时候大脑中的纺锤形细胞会移动到适当的位置——大部分位于眶额皮层和前扣带皮层，此时它们会逐渐与数千个其他细胞形成连接。这些神经科学家们提出，纺锤形细胞与其他细胞的连接取决于生活经历的影响，比如家庭压力或者温馨和睦的家庭氛围等。[20]

纺锤形细胞连接着大路神经系统和小路神经系统，帮助我们协调情感与反应。这种大路神经系统和小路神经系统的连接巩固了一系列重要的社交商技巧。就像理查德·戴维森所说的那样，“大脑在接收到情感信息之后，前额叶皮层会帮助我们做出适当回应。由基因与生活经历

共同塑造的神经系统决定了我们的情感风格——我们对情感信号做出反应所需的时间和强度，以及我们恢复平静所需的时间等。”

当提到社交中不可或缺的自我调节能力时，戴维森评论说：“毫无疑问，它的形成有几个关键时期。有证据显示它在童年时期的可塑性较强，尽管成年后仍然有可能出现一些变化。动物实验表明童年的一些经历所产生的影响可能是不可逆转的，因此一旦神经系统在童年经历的影响下形成，就会十分稳定。”[21]

童年时期的人际关系会影响我们的神经细胞的连接，但是这个过程是如何进行的呢？

一个妈妈正在和她的宝宝玩藏猫猫的游戏，妈妈不断把脸藏起来又露出来，宝宝越来越兴奋。到气氛最紧张的时候，宝宝突然把脸转向另一边，吮吸着大拇指，眼睛茫然地望着天空，不再理睬妈妈。

这表明宝宝需要一段暂停时间使自己平静下来。妈妈于是等了一会儿，直到他转过身来继续游戏。“哦，现在你回来了。”妈妈用高音唱着，微笑着慢慢靠近他。

他也笑了，开心地咿咿呀呀地说着。在他们结束愉快的交流后，他又一次移开眼睛，把大拇指放进了嘴里。妈妈等了几秒钟后，他又转回来，两个人又继续开心地微笑。

把上面的藏猫猫游戏与下面这个对比一下吧。当他们之间的游戏达到高潮时，宝宝需要把头扭开，吮吸大拇指，好让情绪平静下来。但是他的妈妈没有等他自己转回来，而是走到他身边，嘴巴吧嗒作响，想把他的注意力吸引过来。

但是宝宝还是继续看着天空，根本不理妈妈。于是她靠近宝宝，结果宝宝还是不理会她的鬼脸，用力把她推开。最后，宝宝又把身体转到另一边，继续吮吸着大拇指。

第一个妈妈接受了宝宝需要休息的信号，而另一个却不顾这一信号，坚持要宝宝注意自己，这两种截然不同的态度会对宝宝产生什么影响呢？

虽然一个藏猫猫游戏说明不了什么，但是它至少可以在一定程度上代表妈妈养育孩子的方式。许多研究都表明，如果一个监护人总是无法适应宝宝的情绪，就会对宝宝产生不良的影响。在第一种情景下成长起来的孩子会热爱生活，与人相处融洽。而在第二种情景下长大的孩

子会抑郁、胆怯或者易怒并且好斗。这些差别可能会影响孩子们的“气质”，也就是基因的表现。现在越来越多的科研中心开始研究日常交流对孩子基因的影响。科学家已经开始观察这些以原对话开始的日常交流，以便更精确地理解人际关系如何重塑我们的神经系统以及它们的功能。

气质会影响命运，但不会决定命运

我还记得杰罗姆·卡根在20世纪80年代曾经讲过他在波士顿以及中国进行的研究，那时他通过观察婴儿对于新鲜事物的反应来推断他们长大后是否会拥有害羞、胆怯的性格。卡根教授现在虽然已退休，但是仍在继续他的研究，他仍在跟踪调查当年的“卡根婴儿”。[22] 每隔几年我都会去他在威廉·詹姆斯大楼顶层的办公室拜访他，他的办公室也是整个哈佛大学的制高点。

在我最近一次去拜访的时候，他告诉了我通过对当年的“卡根婴儿”进行大脑成像得出的最新发现。卡根一直喜欢采用最新的科研方法，这次也不例外，他已经开始使用功能性核磁共振成像系统了。他告诉我，当年的“卡根婴儿”现在都已经20多岁了，对他们进行研究后发现，那些当年被认为内向的孩子的杏仁核现在遇到新鲜刺激时仍然会过度兴奋。[23]

胆小羞怯在神经学上的表现之一就是在杏仁核检测到异常，特别是危险信号时，丘脑的活动会异常活跃。当我们察觉到任何异常情况，比如看到一张鹿身人面照片时，丘脑都会被激活。并非只有明确的危险信号才能引发丘脑的活动，任何陌生或者不同寻常的信号都可以做到这一点。

丘脑反应不那么剧烈的孩子往往性格开朗，喜欢交际。而丘脑反应剧烈的孩子一般都拒绝新鲜事物。孩子的这种性格会日益加强，因为父母往往会保护这些胆小的孩子，不让他们与陌生人接触，但是这反而更加妨碍了他们学会与别人打交道。

在早期的研究中卡根发现，如果父母鼓励或者强制羞怯的孩子与同伴玩耍的话，他们的胆小基因是可以被克服的，这种情况很普遍。在进行了几十年的跟踪观察之后，卡根发现出生后被认定为内向的孩子成年后只有1/3会有胆小羞怯的表现。

现在他意识到，这些孩子杏仁核和丘脑的反应仍然剧烈，因此发生变化的并不是神经系统的兴奋性，而是大脑对冲动的抑制。孩子如果能够长期压制羞怯、退缩的冲动，慢慢地他就可以正常地与人交往了，

不会再出现羞怯的行为。

神经学家用“神经支架”这个术语来描述大脑的某个神经通道一旦形成后，它的连接就会随着不断的使用而得到加强，就像在建筑工地搭建脚手架一样。它也可以解释为什么某种行为模式一旦形成就需要很大力气才能改变。当然，如果有机会的话，通过有意识的努力，我们也可以形成并且加强新的神经通道。

卡根告诉我，内向的孩子“70%长大后都很健康。一个人的气质可能会影响命运，但是并不能决定他的命运。那些孩子现在已经不再胆怯或者过度兴奋了”。

比如一个在婴儿时期被认定为性格内向的男孩，在十几岁的时候就学会感受并且克服了自己的恐惧，他说现在已经没有人认为他害羞了。但是这需要别人的帮助和自己的努力，比如一些小的成功可以帮助人们克服恐惧心理，这似乎是一个利用大路神经系统来驯服小路神经系统的过程。

他自己记得的一次成功是克服了对打针的恐惧。在童年时期他非常惧怕打针，以至拒绝去看牙医，直到有一次他遇到了一位赢得自己信任的牙医，这种恐惧就消失了。看到姐姐跳进游泳池也给了他接触水的勇气，于是他学会了游泳。最初他不得不求助于父母来排解自己的噩梦，但后来他慢慢地学会了依靠自己平静下来。

“我能够克服自己的恐惧，”这位曾经羞怯的孩子在学校布置的作文中写道，“是因为我现在了解了自己容易焦虑的气质，我已经能够克服一般的恐惧了。”[24]

因此，许多内向孩子的性格是可以在别人的帮助下自然地发生积极变化的。来自家庭的正确引导，或者孩子本人对自己沉默寡言个性的有意克服，都可以帮助他们。利用自然发生的“威胁”来不断挑战他们的内向性格，也会产生同样的效果。

卡根说自己的孙女6岁的时候非常害羞，一次孙女跟他说：“你要假装我不认识你，我必须通过练习来克服害羞的习惯。”

卡根补充说：“父母们还没有意识到，尽管基因可以影响孩子的某些特征，但是它并不能决定孩子的性格。”

虽然培养方式并不能改变所有的基因，也不能修正所有的神经缺陷，但是孩子们的日常经历的确可以重塑神经通道，而且神经科学现在已

经可以详细地描述这些神经通道被重塑的过程了。

[1] Even more heat was being generated in the 1970s by another theorist on the Harvard faculty, biologist Edwin O. Wilson, who had begun to articulate his theory of sociobiology, and by anthropologist Irven DeVore and his star student, Robert Trivers, who were just starting to develop their theory of evolutionary psychology— today, widely influential. At the time these schools of thought were vehemently opposed by a group led by paleontologist Stephen Jay Gould and geneticist Richard Lewontin, also Harvard faculty members.

[2] John Crabbe et al., "Genetics of Mouse Behavior: Interactions with Laboratory Environment," Science 284 (1999), pp. 1670–72.

[3] Some behavior geneticists objected to what they saw as an "emperor has no clothes" finding, largely because that was the angle played up in an accompanying commentary. But the more sober reading of the article was that a single test of the same behavior was no longer enough; the study raised the methodological bar for the field. Now, as Crabbe commented, "When someone knocks out a gene for anxiety, you see them using three tests to show the effect, where before they could get away with just one."

[4] The methyl molecule consists of just four atoms—a carbon and three hydrogen; precisely how they attach to one gene determines what happens. In one formation, the methyl group inactivates the gene, coiling its DNA tighter so the gene cannot be expressed. In another configuration, the methyl group relaxes the DNA coils, enabling the gene to manufacture its particular RNA (and so its protein).

[5] On genes and environment, see Robert Plomin and John Crabbe, "DNA," Psychological Bulletin 126 (2000), pp. 806–28.

[6] Michael J. Meaney, "Nature, Nurture, and the Disunity of Knowledge," Annals of the New York Academy of Sciences 935 (2001), pp. 50–61.

[7] On the plasticity of genetic mechanisms that regulate behavior, see Elizabeth Hammock and Larry Young, "Microsatellite Instability Generates Diversity in Brain and Sociobehavioral Traits," Science 308 (2005), pp. 1630–34.

[8] On bad families of origin and kids adopted by good or bad homes, see R. J. Cadoret et al., "Genetic-Environmental Interaction in the Genesis of Aggressivity and Conduct Disorders," Archives of General Psychiatry 52 (1995), pp. 916–24.

[9] Michael Meaney, "Maternal Care, Gene Expression, and the Transmission of Individual Differences in Stress Reactivity Across Generations," Annual Review of Neuroscience 24 (2001), pp. 1161–92.

[10] On behavior genetics, see S. McGuire and J. Dunn, "Nonshared Environment in Middle Childhood," in J. C. DeFries et al., eds., Nature and Nurture During Middle Childhood (Oxford, U.K.: Blackwell, 1994).

[11] On genetic closeness, see David Reiss et al., The Relationship

Code (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000).

[12] Every child's unique experience of the same family is called a "nonshared environment" in behavior genetics. See Judy Dunn and Robert Plomin, Unshared Lives: Why Siblings Are So Different (New York: Basic Books, 2000).

[13] It gets more complicated by a genetic timetable. For example, the study discovered that about a third of the genes that influence antisocial behavior in the early teen years no longer do so by midadolescence; they are by then replaced by new social and genetic factors that were not operating earlier.

[14] On the other hand, an outgoing baby who flirts and loves to cuddle gets more cuddling in return. As the child grows, she will continue to elicit warmth and engagement from others, reinforcing her own sociability. Either way, how parents treat the baby seems to intensify the genes involved, amplifying how the child acts one way or the other.

[15] On neurogenesis: Fred Gage, Salk Institute, personal communication.

[16] Fire together, wire together: For example, at the cellular level, the process of learning entails glutamate activating a receptor on one neuron while calcium channels open on another, which triggers the synthesis of proteins in the cell body that "glue together" their receptors. That connection results in a larger response from cell to cell. At the cellular level, learning means that the input from one cell now has a larger output. See Joseph LeDoux, presentation at the meeting of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Mass., December 12,

2004.

[17] On experience and the development of neural systems, see B. J. Casey, “Imaging the Developing Brain: What Have We Learned About Cognitive Development?”Trends in Cognitive Science 9 (2005), pp. 104–10.

[18] Such stress impairs neurogenesis, reduces hippocampal volume, produces alterations in HPA function, and results in emotional hyperreactivity. See C. L. Coe et al., “Prenatal Stress Diminishes Neurogenesis in the Dentate Gyrus of Juvenile Rhesus Monkeys,” Biological Psychiatry 54 (2003), pp. 1025–34.

[19] On neural defaults, see Gerald Edelman, Neural Darwinism (New York: Basic Books, 1987).

[20] On spindle cells and stress while migrating to their proper place, see John Allman et al., “The Anterior Cingulate Cortex: The Evolution of an Interface Between Emotion and Cognition,” Annals of the New York Academy of Science 935 (2001), pp. 107–17.

[21] Davidson adds that we still need to identify more precisely what circuits may be more malleable throughout the life span, and which circuits may be particularly plastic early in life but then become relatively fixed in adulthood.

[22] Jerome Kagan and Nancy Snidman, The Long Shadow of Temperament (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2004).

[23] Carl Schwartz et al., “Inhibited and Uninhibited Infants ‘Grown Up’: Adult Amygdalar Response to Novel Versus Newly Familiar Faces,” Science 399 (2003), pp. 1952–53.

[24] On the once-fearful boy, see Kagan and Snidman, Long Shadow, pp. 28–29.

第十一章　安全的港湾

他23岁的时候从一所著名大学毕业，在当时的英国，这就意味着他已经拿到了一张通向成功的入场券。但是他非常沮丧，甚至打算自杀。

他向精神治疗师坦白说，他的童年充满了痛苦的回忆。他是家中的老大，在三岁的时候就有了两个弟弟。他的父母经常吵架，而且最后总会打起来。他的父亲因为工作太忙，照顾家庭的时间比较少，而母亲被他们三兄弟的争吵搞得不胜其烦，经常会把自己反锁在卧室里，一待就是几个小时，有一次竟然把自己反锁了几天。

因此，在很小的时候他就经常一个人长时间哭泣，父母从来不管他，因为他们认为孩子哭泣只是在撒娇而已。他觉得自己最基本的情感和物质需要都被忽视了。

他童年记忆中印象最深刻的事情是一天晚上他得了阑尾炎，一直痛苦地呻吟到天亮，父母却不管不问。他还记得弟弟妹妹哭到声嘶力竭父母也无动于衷，他也记得自己当时有多么恨他们。

上学的第一天是他一生中最痛苦的日子。他认为母亲彻底抛弃了他，把他寄存在学校里。他因此绝望地哭了一整天。

随着他慢慢长大，他开始掩饰自己对父母关爱的渴望，拒绝开口向父母提出任何要求。在接受精神治疗时，他甚至担心如果自己宣泄出真实情感，精神治疗师会把他看作一个想引人注意的神经病，他甚至还幻想，医师会像自己的妈妈一样躲到另一个房间里，直到他离开为止。[1]

这个临床案例是由英国心理分析学家约翰·鲍尔比提供的，他因为对孩子与父母之间情感纽带的研究而成为自弗洛伊德以来最具影响力的儿童发展学家。鲍尔比主要研究人类生活中的重大主题，比如遗弃与痛

失亲人等，以及它们所引发的情感影响。

尽管鲍尔比接受的教育是传统的医师与病人面对面的精神分析方法，但是在20世纪40—60年代他在这一领域做出了革命性突破。弗洛伊德的女儿安娜是他的导师，她曾经在第二次世界大战时期观察过从伦敦撤回乡下的英国儿童。鲍尔比按照她的思路，对母亲和婴儿进行了直接观察，而不仅仅是根据无法证实的病人回忆来进行精神分析。而且他还跟踪研究了一些儿童，观察他们早期与母亲的交流对日后人际交往习惯的影响。

鲍尔比发现，对父母的适度依赖是孩子健康成长的重要条件。如果父母能够与孩子产生同理心，及时对孩子的需要做出回应，他们就为孩子的从容自信奠定了基础。这种同理心与敏感正是前面那个想自杀的患者所没有体验过的。而且由于他仍然用童年时期的心态来看待现在的人际关系，他直到现在还是如此痛苦。

鲍尔比认为，每个孩子在童年时期都需要绝对的“我和你”的关系，这样他们才会受益终生。能够适应孩子的父母为他们提供了一个“安全的港湾”，在孩子紧张不安，需要关注、疼爱或者安慰的时候，他们可以依赖这个安全基地中的亲人。

鲍尔比的美国弟子、享有同样声誉的发展理论学家玛丽·安斯沃思进一步阐述了依赖和安全基地的概念。[2] 许多科学家已经按照她的思路搜集了大量相关数据，来研究婴儿早期交流对今后自信心的影响。

事实上，从一出生开始，婴儿就不是被动的接受者，他们一直在积极地与人交流来达到自己的目的。婴儿与监护人之间的双向情感信息通道可以帮助婴儿满足自己的基本需要。他们必须学会通过眼神、微笑和哭泣与自己的监护人进行交流。否则，他们即使痛苦也没有人知道，严重的话他们甚至可能死于疏忽。

观察一下母亲与婴儿之间的原对话，我们就会发现他们之间和谐的情感交流，母亲和婴儿会轮流主导这种交流。当婴儿微笑或者哭泣的时候，母亲会做出相应的反应，换句话说，婴儿的情感会指挥母亲的行为，同样，母亲的情感也在指挥着婴儿的反应。他们对对方敏锐的回应表明他们之间形成了双向回路，也就是最初的情感通道。

父母和孩子之间的情感回路为父母提供了一条帮助孩子学习社交规则的途径，比如如何留意别人、如何控制交流的节奏、如何加入别人的交谈、如何适应别人的情感以及如何在适应别人的同时控制自己的情感等。这些基本技巧的训练都为孩子今后成功地融入社会打下了良好

的基础。

令人惊讶的是，这些基本技巧似乎还可以影响孩子智力的发展，因为孩子在一岁之前从这种无声的原对话中获得的情感知识已经为两岁之后的真实对话构建了情感支架。而且，孩子掌握的这些谈话技巧还会引发被人们称为“思想”的内心对话。[3]

科学家发现安全基地不仅可以为孩子提供情感上的保护，还会促使孩子的大脑分泌神经递质，使他们产生被关爱的幸福感，同样，父母的大脑也会分泌这种物质。在安斯沃思和鲍尔比提出他们的理论几十年后，神经学家们终于发现了两种引发幸福感的神经递质：催产激素（脑下垂体后叶分泌的一种荷尔蒙）和内啡肽，它们都是在人际交流过程中产生的。[4]

催产激素可以引发令人满足的放松感觉，而内啡肽则可以引发大脑中类似海洛因效应的愉悦感觉，尽管没有那么强烈。对于蹒跚学步的孩子来说，父母和家庭可以为他们提供这种从容自信的感觉。长大之后，玩伴、朋友、爱人也会激发他们同样的神经活动。能够分泌这些化学物质的生理系统就包括我们熟悉的社交脑。

分泌催产激素的神经系统如果受到损伤，会严重影响父母对孩子的关爱。[5] 婴儿和母亲的这类神经系统似乎是大致相同的，都可以分泌加强彼此联系的激素。受到良好关爱的孩子会产生从容自信的感觉，这有一部分是因为大脑分泌的这些化学物质会唤起他们“一切都好”的内心感觉。这可能也是埃里克·埃里克森所说的婴儿对社会的最初信任产生的生理基础。

那些长大后从容自信的孩子肯定都有一个温柔体贴的母亲，她们喜欢与孩子进行拥抱之类的亲密接触，而且能够及时关注孩子的哭声并安抚他们。这些能够适应婴儿的母亲总是不断地与孩子形成情感交流回路。[6] 而如果母亲不能与孩子达到一致，那么孩子在长大之后就会缺乏从容自信。他们的表现可能有两种：其一，如果母亲总是把自己的想法强加给孩子，孩子就会封闭自己，尽量避免与别人交流；其二，如果母亲对孩子毫不关心的话，孩子长大后就会被动丧失与别人交流的能力，比如鲍尔比说的那位想自杀的病人。

有些母亲虽然并没有完全忽视孩子，却在情感上跟孩子非常疏远，与孩子的交谈和身体接触也比较少。在这种环境中成长的孩子总是一副严肃的清高表情，但其实他们内心极度焦虑。这些孩子认为其他人也都孤僻冷漠，因此会封闭自己。长大之后他们会尽量避免与他人进行亲密的情感交流，刻意与他人保持距离。

另一方面，忧虑型的母亲往往无法感知孩子的需要。如果一位母亲无法专心，无法依赖，婴儿就会感到害怕，并且会十分黏人。这些孩子也会被自己的焦虑所困扰，适应别人的能力相对较弱。长大后，他们仍然可能会过度忧虑并且依赖别人。

愉快、彼此适应的交流就像吃饭和睡觉一样，都是婴儿的基本需求。如果缺少了它，孩子们长大后的依恋风格就很有可能会出现问题。简单来说，那些能够得到父母同理心的孩子长大后会从容自信；忧虑的父母会培养出忧虑的孩子；冷漠的父母会培养出孤僻的孩子，他们会尽量回避情感以及与他人的交流。长大后，这些孩子在人际交往中也会分别表现出从容自信、忧虑或者孤僻。

这种父母对孩子情感模式的影响主要是通过后天的交流造成的。比如，对双胞胎进行的研究发现，如果一个原本从容自信的孩子被忧虑的家长收养，孩子长大后性格很有可能也变为忧虑型。[7] 这种根据父母的依恋风格来推断孩子今后依恋风格的准确率大约为70%。[8]

当然这种情况并不是绝对正确的。比如，如果一个忧虑的孩子能够找到一个从容自信的“代理父母”，比如哥哥姐姐、老师或者其他亲戚来负责照顾他，那么他的情绪模式也会变为安全型。

木头人

一位妈妈正在和她的宝宝开心地玩耍，突然她脸上一下子没有了任何表情，对宝宝也没有了反应。

看到妈妈的表情，宝宝有些惊恐，脸上掠过一丝痛苦的表情。

但是妈妈还是无动于衷，对宝宝的痛苦毫无反应。她好像已经变成了木头一样。

于是宝宝开始呜咽起来。

心理学家把这一场景称为“木头人”，而且有意利用它来研究恢复力，也就是从痛苦情绪中恢复平静的能力。即使木头人妈妈重新开始关注宝宝，宝宝的悲伤仍然会持续一会儿。他们情绪复原所需的时间显示了他们对情绪的自我管理能力。宝宝通过不断地从不安到平静，从被忽视到被关注的练习，在两岁之前就会掌握这种基本技巧了。

如果宝宝发现妈妈目光茫然，毫无反应，他们就会竭力唤回妈妈的注意力，他们会采用自己能力范围内的一切办法，比如做鬼脸、哭闹等。有些宝宝在尝试一段时间后就会自动放弃，移开自己的目光，吮

吸大拇指来安慰自己。

木头人实验的设计者，心理学家爱德华·特罗尼克认为，宝宝如果能成功地“修复”人际关系，他们的这种能力就会越来越熟练。而且，这些宝宝还会意识到人际交流是可以“修复”的，所以即使在与别人的交流中出现不和谐因素，他们也能够成功地改善。

在这个阶段，他们对自己和人际关系的认识已经开始逐渐形成。这些孩子长大后会非常自信，相信自己能够处理好人际关系，即使交流出现问题自己也能够及时改善。他们往往会认为别人是值得信任、可以依赖的。

6个月大的宝宝已经开始形成自己独特的交流方式和对自己及他人的习惯性思维方式，前提是他的监护人能够给他带来安全、信任的感觉，也就是说他们之间必须存在和谐的关系。换句话说，这种“我和你”的关系会决定孩子社交意识的发展。

从宝宝出生的第一天起，他们与妈妈的一致性就产生了。一致性越强，他们之间的交流就会越温馨幸福。[9] 但是，如果他们之间无法达到一致的话，宝宝就会感到生气、沮丧或者厌烦。如果宝宝长期缺少一致，因而承受孤独的痛苦，他就会寻求一切可能的方式来安慰自己。有些宝宝会放弃寻求外部帮助，尝试自我安慰。而另外一些宝宝则会与别人保持距离，比如避免与人交往或者眼神交流，这样就可以给自己创造出一个私密的空间来进行自我调节。

但是这些方式都会阻碍宝宝学习与他人的正常交流。一旦宝宝习惯了这种逃避的方式，他很可能会怀疑自己的人际交往能力和别人可信任的程度。这种态度在成人中表现为一旦遇到挫折，就会暴饮暴食、酗酒或者沉溺于电视节目中。

在孩子长大之后，他可能不管在什么情况下都会自动采取这种逃避的方式，比如不管自己是否在杞人忧天都会采取防御措施。因此这样的孩子不会以乐观坦诚的态度对待别人，而是用一个冷漠疏远的外壳把自己保护起来。

抑郁妈妈

一位意大利妈妈正在对她的宝宝费比安纳哼着欢快的小曲。

“拍拍你的小手，

爸爸很快就会回来。

给你带来甜美的糖果，

费比安纳，你可以把它们通通吃光。”[10]

她的语调轻松欢快，宝宝也合着节拍发出咕咕的声音。

但是当另一位妈妈哼唱同一首曲子的时候，她的宝宝一点都不高兴，反而露出悲伤的表情。这位妈妈与第一位妈妈的区别就在于她的音调低沉缓慢，而且单调乏味。

为什么她们会存在这样的差别呢？很简单，第二位妈妈患有抑郁症，而第一位则没有。

她们哼歌时语调的细小差别表明了她们孩子成长的情感环境的巨大差异，也预示着她们的孩子对待生活中重要人际关系的态度将会大相径庭。可以理解，抑郁的母亲很难与宝宝进行快乐的原对话，她们缺少活力，无法表现母性语言中快乐活泼的音调。[11]

在与宝宝的交流中，抑郁的母亲往往掌握不好节奏，忽视或者干扰宝宝，还可能经常发火或者悲伤。无法达到一致就无法形成情感回路，而且消极的情感可能会使宝宝感觉自己做错了事情，需要改正。这样的信号会使宝宝感到不安，但是他们这时无法得到母亲的帮助，而且自己也没有能力平静下来。这样，母亲和宝宝就会陷入越来越不和谐的恶性循环中。[12]

行为遗传学家告诉我们，抑郁是可以遗传的。许多研究都试图计算出抑郁的“遗传概率”，也就是抑郁父母的孩子今后患上抑郁症的可能性。但是就像迈克尔·米尼指出的那样，孩子不仅会继承父母的基因，同时父母的行为还会加强这种基因的表达。[13]

比如，对抑郁母亲和她们宝宝的研究显示，与普通母亲相比，她们更容易忽视宝宝，更容易发火，更容易在宝宝需要调整的时候进行干预，而且缺少温情。这种宝宝一般只会用只有自己明白的方式（比如哭泣等）来抗议，或者干脆放弃对情感关爱的渴望，封闭自己。

宝宝的反应是与母亲的态度密切相关的，如果母亲想发火，他也会生气；如果母亲冷漠，他也会冷漠。宝宝似乎是从与抑郁的母亲之间不和谐的交流中学会这些交流方式的。除此之外，他们还有可能形成不正确的自我意识，认为自己无力改善郁闷的心情和不和谐的交流，或者认为自己无法指望别人给自己带来情感安慰。

抑郁可能会使母亲把自己的性格以及社交上的缺陷传递给孩子。比

如，母亲对孩子的消极影响在婴儿早期就会表现出来：抑郁母亲的宝宝大脑内的压力荷尔蒙指数偏高，而多巴胺和复合胺的含量较低。[14] 因此，尽管蹒跚学步的孩子还没有意识到外力对他的家庭的影响，但是这些因素会大大影响他的神经系统的发育。

社会表观遗传学认为这种情况并不是没有希望改变的。抑郁的父母如果能够在困难面前表现出勇气，就可以把抑郁对孩子的影响降到最低程度。 [15] 而且如果能找到一个不抑郁的大人负责照顾孩子的话，就能为他提供一个安全基地。

但是另一方面，一部分抑郁母亲的孩子适应能力非常强。他们能够准确地理解母亲喜怒无常的情感变化，而且能够巧妙地取悦她们。在他们进入社会之后，这些技巧无疑会成为珍贵的社交商。 [16]

帮助孩子成长

约翰尼允许自己最好的朋友使用他新买的球，但是他最好的朋友不小心把球给弄丢了，而且还拒绝还给约翰尼一个新的。

约翰尼非常喜欢的一位小朋友搬家了。约翰尼再也不能和他一起玩了。

上面的两个小场景描述了每个儿童生活中都会遭遇的情感经历，但是它们描述的究竟是什么样的情感呢？

大多数学前儿童已经基本能够区分自己的感受，并且能够了解引起某种感受的原因，但是那些被父母严重忽视的孩子不能做到这一点。当我们把上面的场景讲给那些被父母忽视的学前儿童听，并让他们回答约翰尼的感受时，他们答案的正确率只有50%，比那些得到父母关爱的同龄孩子要低得多。 [17]

孩子可以从与父母的交流中学习人际关系的主要常识，如果他们被父母忽视因而缺少人际交流的话，他们理解别人情感的能力将无法得到锻炼。因为这些孩子被剥夺了最重要的人际交流，所以他们无法辨别情感的重要差异，对于他人情感的理解能力也比较差。 [18]

在上面那个测试中，受到虐待（也就是说经常遭受身体伤害）的学前儿童的表现非常奇怪，他们总会认为别人很愤怒。即使别人脸上毫无表情，或者表情不明确甚至悲哀的时候，他们都会以为别人是在生气。这表明了他们杏仁核的超高敏感性，但是这种超高敏感性仅仅是针对愤怒的，因为当经常被虐待的孩子看到愤怒表情时，他们的大脑

反应比其他正常孩子要强烈，而他们对于快乐和恐惧的反应跟其他孩子并没有什么区别。[19]

这种同理心的扭曲意味着别人轻微愤怒的表情都会引起受虐孩子的注意。他们对于愤怒要比其他孩子敏感，而且经常误解别人的表情，注意愤怒迹象的时间也更长一些。[20] 这些孩子对愤怒的察觉能力有时可能是非常宝贵的，毕竟他们面临着家庭暴力的危险，他们对于愤怒的超高敏感性也就成了保护自己的雷达。

但是在家庭之外的环境中，这种超高敏感性可能会给他们制造麻烦。学校中欺凌弱小的学生（通常都遭受过身体虐待）会夸大别人的表情，把中立理解为挑衅。他们对同学的攻击经常就是由于这种别人根本不存在的敌对态度而引起的。

控制孩子愤怒情绪的爆发对于每一个父母来说都是一项巨大的挑战，同时也是一个机会。理想情况下，父母不应该让自己被激怒，也不应该对孩子放任自流。相反，他们应该控制自己的愤怒情绪，既不逃避，也不沉溺于其中，并保持与孩子的情感回路，这样他们就为孩子树立了一个处理愤怒的好榜样。当然，这并不是说孩子周围的情感环境一定要非常平静，而是说一个家庭应该具备从不良情绪中恢复的能力。

家庭本身就可以为孩子创造一个情感环境。有了家庭的保护，孩子即使遇到再大的难题也不会被击垮。孩子们在危机来临时最关心的问题通常是它会如何影响我的家庭。例如，战乱地区的父母如果能够长期在家中营造一种安全稳定的氛围，他们的孩子长大后也不会出现脑部损伤或者情绪高度紧张的状况。

但是这并不意味着父母应该压抑自己的痛苦来“保护孩子不受伤害”。斯坦福大学的精神病学家戴维·施皮格尔研究了“9·11”恐怖袭击事件对家庭情感的影响后发现，孩子们其实非常清楚他们家庭成员的情绪状态。他解释说：“父母装作若无其事的样子并不能保护孩子，相反，如果他们能够让孩子们了解整个家庭正在通过共同努力来战胜困难的话，会对孩子的成长更有利。”

为情感疗伤

他的父亲性格十分暴躁，特别是喝醉之后，而且他几乎每天晚上都是醉醺醺的，发起火来，就会抓起4个儿子中的一个暴打一顿。

许多年后他向妻子坦白，自己的恐惧直到现在也没有消失。他十分清

楚地记得："当我们发现父亲皱起眉头的时候，我们就知道自己最好赶紧躲出去。"

他的妻子告诉了我这件事情，而且还补充说："从我丈夫的故事中，我意识到他小时候缺少关爱。因此即使已经听过许多遍了，在丈夫讲述的时候，我仍然会强迫自己听下去。"

她还说："如果他发现我注意力不集中就会感到很受伤。我刚一走神就会被他发现。即使我表面上做出倾听的表情，他也能够立刻察觉我其实已经走神了。"

那些童年时期被监护人作为"它"而不是"你"来对待的孩子，长大之后很有可能会像上面故事中的那个人一样敏感并且留下情感创伤。能够使他们敞开心扉的一般都是最亲近的人，比如爱人、孩子或者好朋友等。如果幸运的话，成年后的人际关系可以抚慰他们的情感创伤。如果亲人或者朋友重视、理解他们的话，他们的状况会得到极大改善，就像那位极度敏感的丈夫和他善解人意的妻子那样。

和父母或者爱人一样，一位好的精神治疗师也可以提供一个安全基地。加州大学洛杉矶分校的精神病学家艾伦·肖勒做了大量回顾性研究，探索以关注病人与精神治疗师之间的关系为主的治疗方法的有效性，他也因此在神经学界声名大噪。

肖勒的理论认为，情感障碍主要是由眶额皮层，也就是处理人际关系的大脑通道引起的。[21] 肖勒认为，眶额皮层的发育依赖于孩子的成长经历。如果父母能够适应他们并为他们提供一个安全的港湾，他们的眶额皮层就会比较发达。而如果父母对孩子不理不睬或者经常辱骂的话，孩子眶额皮层的发育就会比较迟缓，从而使孩子缺乏对愤怒、恐惧或者羞愧等不良情绪的爆发时间、强度以及频率的控制能力。

他的理论强调了人际关系对于大脑神经系统的影响，通过神经可塑性，不断重复的经历会改变神经细胞的形状、大小、数量以及它们之间的连接方式。神经科学家们意识到，神经可塑性并不仅仅存在于童年，而是贯穿于人的一生。我们与最亲近的人进行的交流对我们的影响最为强烈，通过使大脑重复进入某个语境，这些交流会逐渐重新塑造某些神经系统。事实上，长期受到伤害或者处于愤怒的状态，或者得到亲情和友情的滋养，都可以在某种程度上重新塑造我们大脑的神经系统。

肖勒认为成年后得到的情感抚慰可以在一定程度上改善童年时期形成的神经系统的缺陷。精神治疗中可以使病人得到抚慰的因素包括和谐

与信任等，它们都是医师与病人形成情感回路后产生的。同样的抚慰因素还可以来自能够使人得到情感滋养的爱人或者好朋友。

肖勒还提出医师应该为病人提供与童年时期相反的情感经历。这时病人的情感经历会比童年时期更加充分、公开，没有任何评判、谴责、背叛或者冷漠。如果病人童年时父亲非常冷漠，那么医师可以表现为乐于助人；如果病人的母亲常常吹毛求疵，医师就可以表现得宽容。这样就可以为病人提供他们所渴望的情感，抚慰他们童年时的情感创伤。

成功的精神治疗的标志之一就是病人能够对医师畅所欲言，能够毫无顾忌、毫无保留地讲述自己的痛苦经历。[22] 成功的精神治疗医师可以创造出一种使病人感到安心的情感氛围，使他们能够体会并且表达出自己从狂怒到闷闷不乐的任何情感。与医师产生情感回路，并且表达自己情感的行为，可以帮助病人学习应对这些不良情感。

就像孩子可以在安全基地中学会如何应对自己的情感一样，精神治疗师们为成人提供了第二次机会来完成这一学习过程。如果精神治疗或者生活中的其他抚慰行为有效的话，它们就可以改善人们的人际交往能力，而人际交往本身也具有良好的疗伤效果。

[1] On the suicidal patient, see John Bowlby, A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development (New York: Basic Books, 1988).

[2] On secure children, see Mary Ainsworth et al., “Infant-Mother Attachment and Social Development: Socialization as a Product of Reciprocal Responsiveness to Signals,” in M.P.M. Richards, ed., The Integration of a Child into a Social World (London: Cambridge University Press, 1974).

[3] On proto-conversation and thinking, see Trevarthen, “The Self Born in Intersubjectivity: The Psychology of Infant Communicating,” in Ulric Neisser, ed. The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-knowledge (New York: Cambridge

University Press, 1993), pp. 121–73.

[4] On brain circuits for attachment, see Jaak Panksepp, Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions (New York: Oxford University Press, 1998).

[5] Attachment circuits include “the cingulate cortex, septal area, bed nucleus of the stria terminalis, and preoptic and medial areas of the hypothalamus, along with their respective mesencephalic projection areas,” according to Panksepp, Affective Neuroscience, p. 249. Lesions in the bed nucleus of the stria terminalis, which has a profusion of oxytocin receptors, severely impair mothering.

[6] On secure babies and their mothers, see Russell Isabella and Jay Belsky, “Interactional Synchrony and the Origins of Infant-Mother Attachments: A Replication Study,” Child Development 62 (1991), pp. 373–94.

[7] See, for example, M. J. Bakermans-Kranenburg et al., “The Importance of Shared Environment in Infant-Father Attachment: A Behavioral Genetic Study of the Attachment Q-Sort,” Journal of Family Psychology 18 (2004), pp. 545–49; C. L. Bokhorst et al., “The Importance of Shared Environment in Mother-Infant Attachment Security: A Behavioral Genetic Study,” Child Development 74 (2003), pp. 1769–82.

[8] On attachment style, see Erik Hesse, “The Adult Attachment Interview: Historical and Current Perspectives,” in Jude Cassidy and Phillip Shaver, eds., Handbook of Attachment: Theory, Research and Clinical Applications (New York: Guilford Press, 1999).

[9] Synchrony between babies and their mothers was judged by their simultaneous movements, the similar tempos of their actions, and the coordination of their interactions. Frank Bernieri et al., “Synchrony, Pseudosynchrony, and Dissynchrony: Measuring the Entrainment Prosody in Mother-Infant Interactions,” Journal of Personality and Social Psychology 2 (1988), pp. 243–53.

[10] The lullaby in Italian: “Batti, batti, le manine, / Che tra poco vie-ne papà. / Ti porta le cara-mel-line / Fabiana le man-ge-rà.”

[11] On the depressed mother and baby, see Colwyn Trevarthen, “Development of Intersubjective Motor Control in Infants,” in M. G. Wade and H.T.A. Whiting, Motor Development in Children (Dordrecht: Martinus Nijhoff, 1986), pp. 209–61.

[12] On the depressed loop, see Edward Z. Tronick, “Emotions and Emotional Communication in Infants,” American Psychologist 44 (1989), pp. 112–19.

[13] Meaney argues that it makes more sense to identify not just the relevant genes but also the parenting styles (and any other such factors) that might alter levels of the expression of the genes for depression. In other words, what experiences might help inoculate that child against depression? Answers to that question could then guide essential interventions that might lower the risk the child will later become depressed herself. See Michael Meaney, “Maternal Care, Gene Expression.

[14] On depressed mothers and infant cortisol, see Tiffany Field et al., “Maternal Depression Effects on Infants and Early Interventions,” Preventive Medicine 27 (1998), pp. 200–03.

[15] On preventing transmission of mood deficits, see A. Cumberland-Li et al., “The Relation of Parental Emotionality and Related Dispositional Traits to Parental Expression of Emotion and Children’s Social Functioning,” Motivation and Emotion 27, no. 1 (2003), pp. 27–56.

[16] On children of depressed mothers, see Tronick, “Emotions and Emotional Communication.

[17] On neglected children’s emotion recognition, see Seth Pollak et al., “Recognizing Emotion in Faces: Developmental Effects of Child Abuse and Neglect,” Developmental Psychology 36 (2000), pp. 679–88.

[18] A poignant extreme can be seen in the thousands of infants placed in Romanian orphanages during the severe economic troubles in the 1980s. These infants spent up to twenty hours a day in their cribs, with no one to attend their needs. As eightyear-olds, a sample of those adopted by American families still showed troubling symptoms: they were ultrastoic, neither crying nor expressing pain; they were uninterested in playing; and they hoarded food. Many of their problems improved as they fit into their new families. Even so, brain scans showed that key areas of their social brains were underactive, including the orbitofrontal cortex. See Harry Chugani et al., “Local Brain Functional Activity Following Early Deprivation: A Study of Postinstitutionalized Romanian Orphans,” NeuroImage14 (2001), pp. 1290–1301.

[19] On abused children and angry faces, see Seth Pollak et al., “P3b Reflects Maltreated Children’s Reactions to Facial Displays of Emotion,” Psychophysiology 38 (2001), pp. 267–74.

[20] On scanning for anger, see Seth Pollak and Stephanie Tolley-Schell, “Selective Attention to Facial Emotion in Physically Abused Children,” Journal of Abnormal Psychology 112 (2003), pp. 323–38.

[21] On parents shaping of the orbitofrontal cortex, see Allan Schore, Affect Regulation and the Origin of the Self: The Neurobiology of Emotional Development (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1994).

[22] on repairing childhood trauma, see Daniel J. Siegel, The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are (New York: Guilford Press, 1999).

第十二章　快乐的起点

一个三岁的孩子发脾气的时候正好碰到来家里做客的叔叔，于是她找到了一个发泄对象。

“我讨厌你。”她大声说道。

“嗯，我爱你。”他有些不解，不过仍然笑着回答她。

“我讨厌你。”她仍旧固执地大声说。

“我仍然爱你。”他的笑容更加灿烂了。

“我讨厌你！”她歇斯底里地喊着。

“嗯，我仍然爱你。”他再一次向她保证，并伸出双手拥抱她。

“我爱你。”她终于温柔地屈服了，融化在了他的怀抱中。

发展心理学家研究的正是这种简短交流中潜在的情绪交流。在上面的小故事中，这种“我讨厌你”与“我爱你”的态度差异表明他们之间存在

一个“交流错误”，在他们的情绪达到一致后，这种错误也就被“修正”了。

一次成功的修正能给双方带来好的心情，就像上面提到的那个小姑娘和她的叔叔一样。而如果这种关系长期得不到修正的话，则会带来相反的效果。一个孩子在一致性中断后加以修复的能力，也就是能够经受住别人的情绪风暴并且重新修复与他们的交流的能力，对他一生的幸福至关重要。人们要做的不是避免生活中无法避免的挫折和痛苦，而是要学会在经历挫折和痛苦之后尽快恢复平静。恢复得越快，享受快乐的能力也就越强。

这种能力和社交方面的其他许多能力一样，都是在婴幼儿时期就开始发展起来的。当一个宝宝和他的监护人达到情绪上的一致时，他们会彼此协调地交换信息。但是在一岁之前，宝宝的神经系统还不完全具备这种一致的能力，他们与别人达到完全一致的时间大约只有30%，每隔一段时间就会有不一致的情况出现。[1]

如果出现不一致的情况，宝宝就会闷闷不乐，他们通常会以哭泣来抗议，实际上，他们是在寻求情绪上的一致，这代表了他们第一次尝试修复交流。他们会在重新达到一致后平静下来，这表明他们已经掌握了这种基本的人际交流技巧。

每个人在童年时都有自己应对痛苦情绪的方法，当然有的高明一些，有的笨拙一些。这种能力的学习是潜意识的（可能是通过镜像神经元进行的），孩子是通过观察哥哥姐姐、玩伴或者父母控制情绪的方法学来的。通过这种被动学习，可以使杏仁核恢复平静的眶额皮层的调节神经系统会“练习”孩子们所看到的恢复平静的方法。有时这种学习是有意识进行的，比如在大人提醒或者帮助孩子控制他们的不稳定情绪时。假以时日，通过不断练习，调节情感冲动的眶额皮层神经系统就会逐渐得到加强。

通过这种方式，孩子们不仅可以学会如何恢复平静或者控制情感冲动，而且还可以增强他们对他人的影响力，为成年后的得体行为打下基础。比如上面那个故事中的叔叔就是用爱意化解了小姑娘的暴戾，而不是斥责威胁她：“你竟然敢用这种语气跟我说话！”

在孩子四五岁的时候，他们不仅会试图控制自己的不安情绪，而且还能够清楚地了解自己苦恼的起因和克服的办法，这标志着他们大路神经系统的成熟。一些心理学家认为，父母在孩子4岁前对他们的教育可能会决定孩子今后调节情绪和处理不稳定人际关系的能力。

当然，父母树立的并不一定总是最好的榜样。一项研究曾经调查了学前儿童的父母处理分歧的方式。有些夫妻在解决矛盾时彼此对立，谁也不听对方的解释，情绪愤怒而且轻蔑，并且经常会随着敌意的增长在情感上越来越彼此隔离。研究发现，他们的孩子在与朋友玩耍时也会模仿父母，对朋友苛刻、容易发火、充满敌意而且经常会欺凌弱小。[2]

另外一些夫妻在解决分歧时表现出更多温情、同理心和理解，他们与孩子的关系也较为和谐，有时还会与孩子嬉戏。他们的孩子一般会与朋友相处融洽，并且能够有效地解决分歧。由此可见，父母解决分歧的方式会对孩子今后的行为产生持续的影响。[3]

如果没有其他因素的影响，这种孩子长大之后可以坚强地面对压力，以较快的速度从痛苦中复原并且能够适应别人。只有具有高明社交商的家庭才能够培养出发展心理学家所说的“乐观的情感核心”，通俗地讲就是一个快乐的孩子。[4]

三种说“不”的方式

一个14个月大的小男孩正在竭力爬上一张桌子，桌子上的一只台灯摇摇欲坠。

以下是父母可能做出的反应：

以坚定的语气说“不要”，以制止他并且告诉他不能在屋子里爬，然后把他带到室外，找个地方让他爬。

不去管他。在听到台灯掉下来的声音之后过去把它捡起来，并且平静地告诉孩子不要再爬上去了。然后又对他不管不顾。

大声斥责他“不要”之后又觉得自己太粗暴了，于是愧疚地去拥抱他一下，然后仍然让他自己玩，因为他实在是很烦人。

尽管在一些人看来，上述例子并不像是父母的自然反应，但是科学家们在对孩子与父母的交流进行观察后发现，上述三种情况的确是父母经常做出的反应。提出这一模型的加利福尼亚大学洛杉矶分校的儿童精神病学家丹尼尔·西格尔，是当代最具影响力的精神治疗和儿童心理学家之一。西格尔认为父母的上述每一种反应都会以独特的方式影响孩子的大脑社交神经系统。[5]

当孩子遇到苦恼或者迷惑时，他们会转向父母，除了语言之外，他们还会观察父母的整体反应，比如肢体语言等，从而学习如何处理自己

的苦恼或迷惑。这时，孩子大脑中负责社交的神经系统就会受到父母行为的影响。父母传达的信息会逐渐帮助孩子建立自我意识，形成对周围人们的期望并且学会如何与他们进行交流。

让我们先来看一下那个对小男孩说“不要”，然后把他带到院子里让他释放能量的例子。西格尔的同事艾伦·肖勒认为，这种方式会对孩子的眶额皮层产生最佳影响，会加强眶额皮层对情绪的控制。具体来说，眶额皮层会使孩子从兴奋状态中冷静下来，帮助他们了解如何更好地控制自己的冲动。[6] 在他们学会控制情绪之后，父母再向他们演示还有一种更好的方式来发泄自己的兴奋，那就是他可以到院子里自由自在地爬来爬去，但是不能爬上桌子。

孩子从中得到的教训就是：“我做的一些事情父母可能不喜欢，但是如果我停下来，做点其他更棒的事情，那么就可以皆大欢喜了。”父母这种为孩子设立规矩，同时又为他找到一个更好的宣泄途径的处理方式，能够帮助孩子对父母产生安全的依恋感觉。这些孩子即使在调皮的时候也能够得到父母的理解。

在两岁左右的执拗期，孩子开始公然挑战父母的权威，在父母命令他们的时候毫不客气地说“不”，这是大脑发育的一个重要里程碑，表明大脑已经开始能够抵制外界刺激——对别人的要求说“不”，这种能力在童年和少年时期会逐步得到完善。[7] 猿猴和婴儿一样，都缺乏这种社交能力，因为它们大脑中能够抑制刺激的眶额皮层还未发育完全。

孩子的眶额皮层在童年时期会逐渐成熟。大约在5岁的时候，这一区域的神经系统开始迅速发育，为孩子进入学校学习打下了基础。这一过程一直持续到7岁左右，孩子的自制力得到了极大提高，因此进入小学后的孩子会比在幼儿园时安静得多。孩子的智商、情商和社交商的发展都各自体现了大脑不同区域神经系统的成熟，神经系统的这一成熟过程会一直持续到25岁左右。

一直无法与孩子达到一致的父母对孩子大脑的影响取决于他们漠视的方式。丹尼尔·西格尔为我们描述了这些方式以及它们对孩子的影响。[8]

比如那个对孩子爬桌子不管不顾的例子。这种反应所代表的是父母很少能与孩子达到一致，因为他们几乎不怎么关注孩子的情感。在这种环境下成长的孩子想得到父母的同理心关注，但是他们不断的努力只会换来自己不断的失望。

父母和孩子无法形成情感回路，他们之间也就不会有共享的快乐和喜悦时刻，这样会使孩子缺少对乐观情绪的体验，因此长大后很可能会自我封闭。这些孩子通常会非常羞怯。成年后，他们会压抑自己情感的流露，特别是关注、友善等情感的流露。遵照父母的榜样，他们不仅压抑情感的流露，而且会尽量避免与别人进行亲密的情感交流。

西格尔把第三种首先感到愤怒，然后内疚，最后又失望的父母称为“矛盾型”。这一类父母可能偶尔会对孩子很亲切体贴，但是他们更多表现出来的是不赞成或者不关心的态度，比如厌恶或者轻视的面部表情，移开自己的目光，愤怒或者冷漠的肢体语言等。他们的这种态度会不断伤害孩子，使他们觉得受到了羞辱。

因为父母没有教会他们如何控制冲动，所以这类孩子通常缺乏对情绪的自制力，许多经常惹麻烦的“坏小子”就是这样。西格尔指出，这类孩子的大脑没有掌握对冲动说“不”的方法，而这正是眶额皮层的任务。

但是有些情况下，这种被忽视或者“父母认为我做的任何事情都是错的”的感觉会使孩子感到绝望，尽管他们仍然渴望父母的关心与认同。这种孩子通常会认为自己浑身都是缺点。成年之后，他们面对亲密的人际关系时仍然会非常矛盾：一方面渴望关爱，另一方面又担心自己无法得到关爱，内心深处甚至会有被他人彻底遗弃的恐惧。[9]

玩耍的益处

虽然现在已经人到中年，埃米莉·福克斯·戈登仍然清楚地记得，自己小时候和爸爸妈妈一起在新英格兰的一个小村庄生活时是多么“舒畅、快乐”。当她和弟弟骑着自行车飞驰而过的时候，整个村庄似乎都在欢迎他们：“路边的大榆树像警卫一样立在那里，狗儿也汪汪叫着向我们致意，甚至连电话接线员都能叫出我们的名字。”

当自由自在地在后院里玩儿，或者在当地大学校园里追逐时，她感觉自己就像漫步在伊甸园中一样。[10]

如果一个孩子感受到宠爱和关心，并得到周围亲人和朋友的认可，那么他们就会比较乐观、积极。而且这种乐观的精神还会驱使他们急切地去探索未知世界。

孩子需要的不仅是一个安全基地，也就是说他们需要的不仅仅是大人的关注与抚慰。玛丽·安斯沃思指出，孩子还需要一个“安全避风港”，一个能够使他们的情感得到休憩的地方，比如他们的房间或者家里。

这样，在他们从外面结束探险回来之后，心灵能够得到放松。[11] 这种探险可以是体力上的，比如骑自行车在周围转来转去；也可以是人际关系方面的，比如结交新朋友；甚至可以是智力方面的，比如去探索未知世界，满足自己的好奇心等。

判断孩子是否感觉自己的家是安全避风港的一个非常简单的标准就是他们是否喜欢出去玩耍。玩耍有许多好处，孩子如果能够在童年尽情地玩耍，他们会从中学到许多社交技能，比如如何平衡权力斗争，如何与别人结盟，如何有风度地让步等。

如果孩子们可以放松地玩耍，这些社交技能都是可以学到的。即使有人在玩耍的时候犯了个小错误，也只会引来大家的哈哈大笑，而如果是在教室这种正式场合的话，他就很可能会被同学嘲笑奚落了。玩耍可以使孩子放下心理负担，放松地去探索新事物。

科学家们发现，大脑中负责玩耍的神经系统还会引发快乐的感觉，这一发现更清楚地揭示了为什么玩耍会给人们带来那么多乐趣。所有哺乳动物（包括实验室里的小白鼠）的大脑中，都存在类似的神经系统。这一区域隐藏在大脑最原始的神经系统中，在脑干的下方，靠近控制反射和其他原始反应的脊柱。[12]

俄亥俄博林格林州立大学精神生物学教授雅克·潘克塞普曾经详细研究过玩耍时神经系统的活动。在他的巨著《情感神经学》中，他探究了人类的主要驱动力产生的神经机制，其中就包括嬉闹，他认为嬉闹是大脑愉悦感觉的源泉。[13] 潘克塞普曾经说过，促使所有哺乳动物幼崽嬉戏玩耍的皮下神经系统，似乎对于其神经系统的发育起着决定性作用。促进神经系统发育的情绪因素正是愉悦的心情。

潘克塞普的研究小组通过小白鼠实验发现，玩耍还可以促进杏仁核和额叶皮层的发育。该项研究发现，在玩耍时小白鼠体内会产生一种特殊的化合物，它可以促进小白鼠幼崽迅速发育的社交脑中信使核糖核酸的形成。[14] 哺乳动物都有着相似的神经结构，因此这一发现很可能也适用于包括人类在内的其他哺乳动物，它从理论上证实了孩子普遍的渴望——“玩耍”的重要性。

如果孩子感觉自己有安全避风港的支持，而且因为自己信赖的监护人在场所以彻底放松下来，他就可以无忧无虑地玩耍了。比如，孩子因为妈妈或者自己喜欢的保姆在家而产生的安全感，可以使他放心地沉浸在自己的世界中，随心所欲地进行创造。

孩子可以通过玩耍创造出自己的安全空间，在这里他可以应对挑战、

恐惧和危险，而且总能够全身而退，毫发无损。从这种意义上说，玩耍也是对孩子自我控制力的一种很好的训练和纠正。玩耍中出现的所有情况都是对现实的一种模拟，而其中许多情况又是在现实中无法实现的。比如，玩耍可以帮助孩子学会控制他们对于与父母分离或者被父母抛弃的恐惧，为他们提供自主和自我发现的机会。同样，在现实生活中因为危险而无法实现的愿望和冲动，在游戏过程中也可以毫无阻力地实现。

玩耍时我们总是需要一个玩伴，两个人一起玩耍会更加有趣，这可能与我们的神经系统容易被有趣的事情感染有关。所有的哺乳动物都有“痒痒肉”，还有专门用来接收来自大脑的有趣信号的感受器。逗乐会引起捧腹大笑，引发这种大笑的神经系统和引发微笑的神经系统是不同的。

事实上，潘克塞普发现，和蹒跚学步的孩子一样，幼鼠也会喜欢那些逗自己玩的成年老鼠。被逗乐的小老鼠会发出开心的尖叫声，就像三岁孩子被逗乐后发出的咯咯的笑声。不过，小老鼠尖叫的频率大约为50赫兹，人耳的听力是无法察觉的。

人类的痒痒肉分布在从脖子到胸腔的区域，这块皮肤最容易使孩子笑个不停。但是我们自己挠这一区域是不会有什么反应的，原因可能是控制这一反应的神经细胞只有在毫无防备的情况下才会开启。因此，只要我们朝他们威胁地摇晃一下手指，并且发出“咕咕咕咕”的声音，小孩子就会狂笑不止。这也是孩子所能理解的第一个笑话。[15]

产生玩耍乐趣和大笑的神经系统是紧密联系在一起的。[16] 因此我们的大脑会产生强烈的玩耍欲望，而它又可以极大地提高我们的社交性。

潘克塞普的研究还提出了一个有趣的问题：该如何定义一个表现出极度活跃、冲动并且注意力不集中的孩子呢？有些人可能会认为这些都是注意力缺陷多动障碍（attention-deficit/hyperactivity disorder，ADHD）的症状，它已经成为小学生中的流行病症，至少在美国是这样的。

但是潘克塞普根据他的小白鼠实验推断，上述症状都是神经系统渴望玩耍的表现。他注意到，动物服用治疗孩子注意力缺陷多动障碍的药物后大脑玩耍神经系统的活动会减弱，而这些药物对孩子们的作用也正是抑制他们的贪玩。他提出一条大胆且尚未经科学实验检验的建议：在早晨给孩子安排一个自由活动的时间，任由他们打闹。在他们玩耍的欲望得到满足之后再让他们进教室学习，这时他们可能就能够

集中注意力了。[17] 其实我在读中学时学校就是这样安排的，那时还没有人听说过注意力缺陷多动障碍这个术语呢。

对于大脑的发育来说，玩耍所花费的时间绝对是物有所值，因为玩耍可以促进神经细胞和突触的发育，促进神经通道的形成。除此之外，玩耍还可以增加魅力：成人、孩子甚至实验室的小白鼠都喜欢和会玩的同伴待在一起。[18] 上述小路神经系统的发育无疑是人类社交商发展的最初萌芽。

在大脑众多神经系统的相互影响中，玩耍系统对于不良情绪——忧虑、愤怒和悲伤等非常敏感，所有这些情绪都会抑制孩子们玩耍的欲望。事实上，只有孩子感受到安全感，比如对新朋友或者新场地熟悉后，他们才会产生玩耍的欲望。这种不良情绪对于玩耍欲望的抑制存在于所有的哺乳动物中，神经机制的这一特性对于物种的生存无疑具有重要意义。

随着孩子的成熟，情绪控制系统会逐渐抑制他们肆无忌惮的大笑和打闹。新皮层，特别是前额叶皮层的调节系统，在10岁左右会逐渐成熟，孩子们也就能够达到“严肃”的社交要求了。随着时间的推移，这些玩耍会逐步被其他“成人”的游戏所代替，童年时期的玩耍也就永远停留在了记忆中。

快乐能力

提到产生快乐的能力，理查德·戴维森已经接近完美了。他绝对是我所见过的最乐观的人。

我和戴维森是许多年前读研究生时的同学，现在他已经成为一名杰出的神经学家了，研究成果斐然。在成为一名科技新闻工作者后，我养成了一个习惯，只要遇到神经学领域新成果中不明白的问题我就会去向他咨询。在我写《情商》一书时，他的研究就曾使我获益匪浅，现在探索社会神经学领域时，我也同样借鉴了他的研究成果。他的研究小组的发现，比如母亲注视自己刚出生不久的宝宝的照片时越是充满爱意和温情，她的眶额皮层就会越活跃，以及其他一些发现都使我受益颇多。

作为情感神经学（研究情感与大脑神经系统的科学）的创始人之一，戴维森发现了决定我们每个人独一无二的情绪设定点的神经中心。这种神经支点决定了我们的情绪在某一天中的变化范围。[19]

无论这一情绪设定点是欢快还是阴郁，它都会十分稳定。一项研究发

现，人们中彩票大奖后的兴奋心情大概需要一年的时间才能够平复下来。由于意外而瘫痪的人们也是如此，在经历了最初的痛苦之后，大多数人需要一年左右的时间才能恢复事故发生前的心境。

戴维森发现，当人们被痛苦情绪所控制时，大脑中最活跃的两个区域是杏仁核和前额叶皮层的右半部。当人们心情愉快时，这些区域非常平静，只有前额叶皮层的左半部变得活跃起来。因此前额叶皮层的活动本身就可以反映我们的情绪：心情烦躁时右半部活动，心情好时左半部活动。

即使在我们心情平和的时候，前额叶皮层左右两边活动的强弱也可以精确地预测我们接下来一段时间的心情。右半部活动比较积极的人们非常容易陷入低迷或者不安的情绪中，而左半部比较活跃的人们心情一般都会不错。

值得庆幸的是，这种情绪调节器并不是一成不变的。尽管人们的内在气质是与生俱来的，但是研究发现，人们成年后产生快乐的能力与童年时得到的关爱是有关系的。快乐的产生离不开恢复力——克服不安情绪回到平静、愉快状态的能力。恢复力似乎会直接影响到人们的幸福感。

戴维森评论说："大量动物实验信息表明，父母的关爱，比如老鼠妈妈对孩子的舔舐，会提高小老鼠的幸福感和恢复力。人类和其他动物一样，得到关爱的表现之一就是孩子的探索能力和社交能力，特别是应对诸如陌生环境等压力的能力较强。新鲜事物可能意味着威胁，也可能是机遇。幼年时得到父母良好照顾的动物会把新环境看作机遇，它们会在其中自由探索，性格会变得更加开朗。"

同样的结论在戴维森对人类进行的实验中得到了证实，他从实验对象高中毕业开始每隔几年对他们进行一次评估，直到他们接近60岁。戴维森研究小组在衡量他们的原始幸福状态时发现，那些恢复力强、幸福感强烈的人们的大脑都有同样的特征。值得注意的是，那些宣称自己童年时得到良好教养的人的前额叶皮层的左半部往往会比较活跃。[20]

他们对于童年的温馨回忆是由于乐观态度而产生的吗？也有可能。但是就像戴维森告诉我的那样："孩子童年时的快乐经历似乎可以决定他们大脑的快乐神经系统。"

恢复力

我在纽约的一对熟人中年得女，视为掌上明珠。而且他们家境富裕，

为孩子请了好几个保姆来照顾她，为她买的玩具都可以开一个玩具商店了。

尽管这个4岁的孩子拥有宫殿般的游乐室、宽敞的花园和各种各样的玩具，但她依然显得很可怜，因为她没有一个可以一起玩耍的朋友。原因很简单，父母担心其他孩子会惹她不开心。

他们错误地以为只要孩子能够避开所有的挫折，长大后就可以幸福快乐地生活。

这种观点是对恢复力和幸福的误解，因为过度的保护实际上是一种剥夺。不惜一切保护孩子不受任何伤害的做法，阻碍了孩子对现实生活的了解，而且也剥夺了他们自己寻找快乐的机会。

专家们经过研究证实，对于孩子们来说，学会调节自己的情绪比寻求不现实的永恒幸福要重要得多。因此父母的目标不应该是培养孩子不堪一击的“乐观”个性，而是教会他们如何在任何情况下都能依靠自己恢复平静乐观的心情。

比如，能够“重组”某一次挫折的父母（比如告诉孩子“不要因为打翻的牛奶而哭泣”）会教会孩子排解紧张、痛苦情绪的方法。这种干预会在孩子的大脑中逐渐灌输勇敢面对挫折、用积极的眼光看待挫折的思想。在神经层面上，孩子们得到的这些教训会植根于他们控制痛苦情绪的眶额皮层中。[21]

如果我们在童年时期没有学会应对挫折，在情感上就会缺乏足够的准备去应对成年生活。想要学会这种乐观积极的态度，我们必须经历与小伙伴在操场上的摸爬滚打，这样我们长大后才能应对日常交流中不可避免的问题。大脑对社交商的控制机制决定了孩子需要体验社交活动的快乐与悲伤，而不仅仅是一成不变的幸福。

这种做法的好处在于，当孩子不安的时候，他可以自己调节这种不良情绪。孩子是否具备这种能力可以通过他体内压力荷尔蒙的水平得到反映。比如在刚刚进入小学的几个星期里，那些性格最开朗、社交能力最强、最讨人喜欢的孩子，其大脑中引发荷尔蒙的神经系统活动是最活跃的。这说明他们的大脑正在积极应对进入新环境、结识新朋友的挑战。

那些社交能力强的孩子在经过一段时间后就会融入新的环境，这时他们体内的压力荷尔蒙水平就会开始下降。而那些孤立的孩子体内的压力荷尔蒙仍然维持着高水平，甚至还会逐渐上升。[22]

“第一周神经过敏”时期压力荷尔蒙的升高是一种非常有益的生理反应，它可以帮助身体应对新的未知环境。体内压力荷尔蒙的升高以及成功应对挑战后的恢复会呈现出正弦曲线。而那些恢复力较差的孩子的情况则大相径庭，他们体内压力荷尔蒙会一直顽固地停留在较高水平。[23]

学会控制压力

我的一个孙女在两岁的时候迷恋上了卡通电影《小鸡快跑》。这是一部黑色幽默剧，讲述的是某个农场的家禽为了逃避被屠杀的命运而集体大逃亡的故事。这部电影中的部分场景气氛压抑，不像一般儿童卡通片那么轻松。其中的部分场景甚至引起了这个两岁女孩的恐惧和惊慌。

但是在很长一段时间内，她都不厌其烦地坚持要看这部电影，每个星期都要看。她坦白承认这部电影“真的很吓人”，但是她又会马上补充说这是她最喜爱的电影。

为什么如此恐怖的电影会对她有这么大的吸引力呢？这很可能是因为在反复观看这些恐怖场景时她可以体会到一种混杂着害怕与因为已经知道结局而释然的惬意感觉。

可以证明惊慌的益处的最有力证据来自对松鼠猴的研究。[24] 从它们出生17个星期（相当于人类的四五岁）开始，在接下来的10个星期中，科学家们每个星期都会把小猴子从它们温馨的窝里移出来，然后分别放进另外一个笼子中，和它们从未见过的成年猴子一起待上一个小时。许多迹象都表明这会使它们受到一定程度的惊吓。

在它们断奶之后（它们在情感上仍然依恋自己的母亲），研究者们把小猴子和它的母亲一起放进一个陌生的笼子里。这个笼子里没有其他猴子，但是有丰盛的食物，还有足够的空间可以让它去探险。

结果发现，那些事先曾经被放进陌生笼子里的小猴子比从来没有离开过母亲的小猴子要勇敢得多，好奇心也要强得多。它们在新笼子里自由探索，并且毫不客气地大快朵颐，享受美食。而那些从来没有离开过母亲的小猴子则胆怯地依偎在母亲身边，毫无进取精神。

更引人注意的是，那些独立的小猴子尽管在小时候进入陌生笼子时非常恐惧，但是此时它们没有任何恐惧的迹象，这表明经常经历恐慌会使他们对压力产生免疫力。

如果利用得当，适当的压力似乎可以帮助正在发育的大脑学会控制自己的惊慌并且恢复平静。神经学家总结说，不管是人类还是猴子，如果在小时候能够经历一些压力并且学会控制自己的惊慌，这种能力会深深植根于他们的神经系统中，他们成年后应对压力的恢复力就会较强。显然，重复经历这种由恐惧转为平静的过程可以塑造恢复力这一基本情感能力。

就像理查德·戴维森所说的那样："经历自己可以控制的压力或者威胁，能够增强我们的恢复力。"如果从来没有遇到过什么压力，孩子们就什么也学不到；而过大的压力则会使他们产生对于恐惧的错误认识。判断一部电影中的恐怖情节是否适宜孩子观看的标准，就是他在观看之后恢复平静所用的时间。如果孩子长时间停留在对恐怖的回忆之中，那么不仅他的恢复力没有得到锻炼，而且还会让他体验到无法克服恐惧的挫败感。

但是如果孩子遭遇的"威胁"是处于安全范围之内的，大脑可以体验到短暂的恐惧，但是很快又可以恢复正常，大脑神经系统的反应就会大不一样。这也是我那两岁的孙女喜欢《小鸡快跑》的原因。难怪许多人，特别是青春期和前青春期的孩子都喜欢看恐怖电影。

根据年龄和孩子个性的不同，他们能够接受恐惧的程度也是不一样的。例如迪士尼的经典电影《小鹿斑比》中小鹿妈妈的去世，对于当年蜂拥而至观看电影的许多孩子来说，都是一个十分痛苦的场景。诸如《猛鬼街》之类的恐怖电影肯定是不适合较小的孩子的，但是它可以帮助青春期的孩子提高恢复力。较小的孩子会被里面的场景吓倒，而十几岁的孩子就可以在恐慌的同时体会到其中的乐趣。

如果孩子在观看一部特别恐怖的电影之后几个月内晚上都会做噩梦，白天也在恐惧中度过的话，这表明他的大脑已经丧失了对恐惧的控制。这种恐惧情绪只会不断增强。研究者们推测，不断经历过大压力的孩子，不管这种压力来自虚拟世界还是现实生活，他们在成年后都很可能会出现抑郁或者焦虑症。

社交脑是通过模仿来学习各种技能（比如父母沉着冷静的态度）的。当我两岁大的孙女看到非常紧张、吓人的情景时，如果能够听到妈妈的安慰或者感受到爸爸的安抚的话，她就会产生安全感并且能够控制自己的感受，这种感受也可以帮助她克服人生其他阶段的困难。

这种童年时学习到的基本技巧会对孩子的一生产生不可磨灭的影响，它不仅会培养孩子对待社交的积极态度，还会锻炼他们处理纷繁复杂的成人之爱的能力，而爱又会反过来影响人们的生理状态。

[1] E. Z. Tronick and J. F. Cohn, “Infant-Mother Face-to-Face Interaction: Age and Gender Differences in Coordination and the Occurrence of Miscoordination,”Child Development 60 (1989), pp. 85–92.

[2] On hostile couples and preschoolers, see Lynn Fainsilber Katz and Erica Woodin, “Hostility, Hostile Detachment, and Conflict Engagement in Marriages: Effect on Child and Family Functioning,” Child Development 73 (2002), pp. 636–52.

[3] On parents’ and teachers’ ratings of children, see John Gottman and Lynn Fainsilber Katz, “Parental Meta-emotion Philosophy and the Emotional Life of Families: The Theoretical Models and Preliminary Data,” Journal of Family Psychology 10 (1996), pp. 243–68.

[4] On positive affective core, see Robert Emde, “The Pre-presentational Self and Its Affective Core,” Psychoanalytic Study of the Child 38 (1983), pp. 165–92.

[5] On the three scenarios, see Daniel J. Siegel, The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are (New York: Guilford Press, 1999).

[6] On the orbitofrontal cortex, see Allan Schore, Affect Regulation and the Origin of the Self: The Neurobiology of Emotional Development (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1994).

[7] This attunement starts in the first year of life, when the sympathetic nervous system comes on line, branching beyond the brain out into the body to control physiological arousal such as heart rate. The sympathetic branch operates as an energizer for the body, generating upbeat emotions like excitement and interest, pleasure and joy—the exuberant happiness of infancy. When parents match this energy with their own—by, say, looping with a baby's joy—they teach their infant that joyousness and other positive states can be shared and that they can feel safe expressing them. In healthy families most communications between infant and parent during the first year of life are loops aligning positive feelings. In the second year of life the parasympathetic nervous system develops; this branch operates as a brake, modulating or inhibiting impulses—it calms us down and relaxes us. Note the felicitous timing: the parasympathetic branch matures just as babies become more mobile and independent—capable of climbing that table with a lamp. See ibid.

[8] On parenting styles, see Siegel, Developing Mind.

[9] Far more rare are parents who, in a rage, throw a lamp down. They respond to the child as an It, not a You. In such moments they have no empathy but are driven only by their worst impulses. Whenever such parents react to naughtiness with an utter failure to control their own emotional impulse, they fill their children with terror, who learn to fear for their own safety. Neurologically, Siegel proposes, the child endures a simultaneous, contradictory surge in the nervous system, as though accelerating and braking at the same time. The parent—often himself a victim of a troubled childhood—unwittingly offers a disorienting model and becomes an ongoing source of fear for the child rather than offering a secure base. The child suffers a "double insult," being engulfed by terror at the parent, and losing the one relationship that might have helped him emotionally survive by offering safety. As adults, such children often find their closest relationships stormy and chaotic; their history with partners typically is replete with intense emotions and confusing, disastrous endings.

[10] Emily Fox Gordon, “In the Garden of Childish Delights,” Time, January 17, 2005, p. A22.

[11] Mary Ainsworth et al., Patterns of Attachment (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1978).

[12] On brain circuitry for play, see Jaak Panksepp, Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions (New York: Oxford University Press, 1998).

[13] Ibid.

[14] On play and epigenetics, see Nakia Gordon et al., “Socially Induced Brain ‘Fertilization’: Play Promotes Brain-Derived Neurotrophic Factor Transcription in the Amygdala and Dorsolateral Frontal Cortex in Juvenile Rats,” Neuroscience Letters 341 (2003), p. 17.

[15] Panksepp, Affective Neuroscience.

[16] On tickling, see Jaak Panksepp et al., “Empathy and the Action-Perception Resonances of Basic Socio-emotional Systems of the Brain,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 43–44.

[17] On ADHD and play, see Panksepp, Affective Neuroscience. The idea of a vigorous recess instead of medications, he notes, has never

been rigorously tested and remains a speculation. However, since prolonged use of the medications commonly prescribed for ADHD may produce lasting changes in a child's catecholamine system, such nondrug interventions may be more desirable should they prove effective.

[18] On charisma, see Panksepp, Affective Neuroscience.

[19] On emotional set point, see R. J. Davidson and W. Irwin, "The Functional Neuroanatomy of Emotion and Affective Style," Trends in Cognitive Neuroscience 3 (1999), pp. 11–21.

[20] As Davidson is the first to point out, such data are highly suggestive of a link between how we are parented and our lifelong happiness, but they by no means prove it. It may just be, for instance, that contented adults remember their good times from childhood more readily than the bad ones and so rate their parents as more caring than they actually were. It will take a longitudinal study of many children over decades to establish with greater scientific certainty the relationship between the kind of care we get as children and our brain's capacity for joy in adulthood.

[21] Here parents must be sure not to deny or dismiss a child's fear or distress but rather to show empathy for it—and then be sure not to become trapped themselves within the child's bad mood but to confront the situation with a reassuring and optimistic sense that something can be done. By seizing moments of distress as an opportunity for empathy and intimacy, and for helping their child grow and learn, such parents become coaches in the art of managing life's ups and downs: Evidence suggests that such parenting changes not only how a child behaves but her brain. One sign of this biological shift is that a child's physiology develops a greater ability to recover from the adverse arousal of stresses and

strains. See Siegel, Developing Mind.

[22] On preschoolers and HPA, see M. R. Gunnar et al., “Temperament, Social Competence, and Adrenocortical Activity in Preschoolers,” Developmental Psychobiology 31 (1997), pp. 65–85.

[23] For the child, the crucial lesson boils down to how to shift from distress to calm. Lacking the ability to shift readily out of distress, children can learn faulty ways to make themselves feel at least a bit better. Some overreact, suppressing distress in a tight overcontrol. Others simply become overwhelmed by anxiety. If such defensive strategies become habitual, they may rigidify, imprinting in the brain as lifelong mental maneuvers deployed to ward off dysphoria of all kinds.

[24] On squirrel monkeys, see Karen Parker et al., “Prospective Investigation of Stress Inoculation in Young Monkeys,” Archives of General Psychiatry 61 (2004), pp. 933–41.

第四部分　恋爱中的社交商

第十三章　爱情之谜

科学家告诉我们，在人类的情感中，至少有三类彼此独立但又彼此依存的神经系统在共同作用。为了解开爱之谜，神经学家们区分了负责依恋、照料和性的神经系统。它们分别由不同种类的化学成分和荷尔蒙所引发，而且有着完全独立的神经通道。它们产生的化学物质使我们的爱更具多样性，更加复杂。

依恋会决定我们在遇到困难时向谁求助，他们是我们孤独时最思念的人。照料使我们产生照顾我们最关心的人的欲望。当依恋时，我们索取；当照料时，我们给予。而性，就是性。

它们三个有机地结合在一起，共同促进人类的繁衍和生存。毕竟，性只是一个开始。依恋可以使夫妻乃至整个家庭进一步心灵交融，而照料可以使人们产生照顾后代的欲望，这样我们的孩子才能健康地成长。爱的这三种形式各自以不同的方式影响着人们之间的关系。 [1] 如果依恋与照料、性吸引同时出现，我们就可以品尝到爱情的甜蜜。但是如果它们三个当中缺失了任何一个，爱情就会失去它的芬芳。

这些潜在的神经系统的不同排列组合会衍生出爱的许多变体，比如爱情、亲情和母性，还有友情、同情或者对宠物的溺爱等。范围再扩大一些，人们精神上对于自由天空和空旷海滩的向往或者喜爱，也都与这些神经系统的活动有关。

爱的各种变体都是由小路神经系统控制的，因此仅仅以认知能力为基础的狭义社交商定义在这里是行不通的。使我们结合在一起的爱的力量是先于理性思考而存在的。爱的起因常常是不可言表的，当然爱的行为的具体实施是需要理性思维的。因此，表达自己的爱需要完整的社交商，也就是小路神经系统与大路神经系统的结合。缺少任何一个都不可能建立牢固持久的良好关系。

如果我们能够弄清楚产生爱意的复杂神经系统的话，那么一些困惑或者难题就可以迎刃而解了。爱的三个主要方面——依恋、照料和性，都遵循着它们自己的复杂规则。在某一特定时刻，它们中的任何一个都有可能比其他两个强烈，比如夫妻双方感到温馨的时刻，或者在他们拥抱孩子或做爱的时候都是这样。当这三个方面共同作用时，爱情最为甜蜜，双方的和谐会达到顶点，他们会感到轻松，充满爱意，同时感官也得到了满足。

要达到这种和谐，依恋是前提条件。在前面的章节中我们已经讨论过，依恋性在孩子很小的时候就存在，促使他们寻求别人，特别是妈妈或者其他亲人的照顾或保护。 [2] 而成人与自己心仪对象的最初接触与婴儿对依恋的寻求有着惊人的相似之处。

调情的艺术

星期五晚上，一群衣着光鲜的男男女女挤满了纽约中央公园东街区的一个酒吧。这是一个单身派对，调情是这个夜晚的主题。

一位风情万种的女士正摇曳生姿地穿过酒吧去盥洗室。当发现一位自己感兴趣的男士后，她先是直视着他的眼睛，当她注意到这位男士也在回望她时，就移开了自己的目光。

她的潜台词是：注意我。

哺乳动物的幼体要想生存下来就必须得到父亲的帮助，因此雌性动物需要首先确定雄性动物是否愿意追求自己并承担今后的相关责任。所以大部分雌性动物常常先去挑逗，然后再退缩，以此来试探雄性动物。上面那位女士挑逗的目光和随后的害羞也与之类似。挑逗在各个物种中普遍存在，动物行为学家们发现小白鼠也是如此，比如雌性小白鼠会反复地跑向雄性小白鼠，然后再跑开，或者在它周围走来走去，摇头晃脑，而且还会发出类似小白鼠幼崽玩耍时发出的尖叫。[3]

保罗·埃克曼在他的18种微笑的变体中就提到了挑逗的微笑：先是微笑着注视其他方向，然后直视自己的目标直到引起他的注意，接着再迅速移开目光。这种卖弄风情的策略迎合了男性大脑在这一时刻特有的神经系统的反应。伦敦的一个神经学研究小组发现，当一位男士注意到自己喜欢的女士正在直视自己时，他的大脑会分泌一种可以带来愉悦情绪的多巴胺。[4] 而如果仅仅是看着一位漂亮的女士或者与一位并不吸引自己的人四目相对，都不会产生这种多巴胺。

不管男士是否被某个女人吸引，挑逗都会起作用。证据之一就是男士通常会去接近那些卖弄风情的女人，而不是一本正经的漂亮女人。

世界各地的人们都会调情，一位学者拍摄的从南太平洋萨摩亚群岛到巴黎各地人们的照片证明了这一点。[5] 调情是恋爱过程中一系列潜在策略的第一步，它大胆地向周围的人传达了一个信号，表明自己随时准备接受别人的追求。

出生没多久的婴儿也是如此，他们会用杂乱无章的信号向每一个经过的人表达自己想要交流的意愿，并且向对自己做出回应的人手舞足蹈地表示欢迎。[6] 成人的调情不仅包括挑逗的微笑，还有眼神交流、夸张的手势和欢快的语调，就像寻求友好交流的婴儿一样。

接下来要进行的就是对话了。这一步在恋爱过程中极为关键，至少在美国文化中是这样，它会帮助人们判断自己面前的对象是否值得依恋。恋爱过程中的大部分工作都是由小路神经系统进行的，但是对话这一步是由大路神经系统控制的，它就像警惕的父母在审查中学生们的约会一样。

小路神经系统促使人们彼此拥抱，而大路神经系统则会悄悄衡量自己面前的约会对象，因此在激情过后的第二天喝着咖啡聊聊天的重要性就不言而喻了。漫长的恋爱可以给双方更多机会去检验彼此，进一步观察这个看起来温柔体贴、善解人意而且精明能干的恋人是否真的值

得自己托付终身。

恋爱有条不紊地进行着，使彼此有机会了解对方是不是一个好的伙伴，是否值得自己完全依恋，并且据此判断对方将来是否能够成为合格的家长。[7] 因此在刚刚开始交谈的时候，他们会衡量对方的热情、敏感程度和互惠性，然后做出初步决定。这和三个月左右的婴儿有些相似，这时他们已经有了自己的交往倾向，更喜欢与那些使他们产生安全感的人们交流。

一旦对方通过了这一关，吸引就演变成了爱意，标志之一就是他们之间的一致性。不管是婴儿还是成人，他们越来越强的一致性，比如含情脉脉的注视和拥抱等都表明他们之间越来越亲密。这时，情侣们会完全回归到婴儿的状态，他们会模仿小孩子的语气轻声细语地讲话、用昵称称呼彼此，而且还伴随着温柔的爱抚。这种身体上的彻底放松表明他们已经为彼此创造了一个安全基地，这同样是对婴儿时期安全氛围的模仿。

当然，恋爱中也会出现狂风暴雨，就像小孩子会发脾气一样。婴儿总是以自我为中心的，恋人们有时候也是如此。由于刺激或者其他不安全因素而在一起的情侣，比如战争时期的恋人、违背道德的风流韵事，或者爱上“危险男人”的女士都是如此。

神经学家雅克·潘克塞普认为，当人们陷入情网时，他们实际上就像吸毒一样沉溺于对方的情感中。[8] 潘克塞普发现吸毒和我们对最亲近的人产生的依恋有着同样的神经基础。他提出，所有的良性互动在一定程度上都是由脑啡呔系统产生的愉悦情绪推动的，而脑啡呔系统也正是接收海洛因和其他吗啡类药物刺激的器官。

科学家已经证实，脑啡呔系统包括社交脑的两个主要组成部分：眶额皮层和前扣带皮层。当人们渴望、极度兴奋和狂欢时，这些神经系统就会被激活。当人们不再沉溺于这些情绪中时，这些区域就会停止活动。这一规律说明人们过高估计了自己对药物的依赖性。[9] 当人们恋爱或者失恋的时候，情况可能也是一样的。

潘克塞普认为，吸毒者从毒品中获得满足和我们从与亲近的人的相处中得到愉悦情绪的生理过程是一样的，它们所涉及的神经系统大部分都是一致的。他还发现，即使是动物也喜欢与那些能促使自己分泌催产激素和天然阿片类药物的同伴相处，这些化学物质会使他们心态平静，身心放松。这表明大脑分泌的这些化学物质可以帮助我们加强亲情、友情和爱情的纽带。

依恋的三种风格

布伦达和鲍勃夫妇9个月大的女儿在睡梦中猝死的悲剧已经过去快一年了。

鲍勃坐着看报纸的时候，布伦达进来了，拿着一些照片，眼睛红红的。显然，她刚刚哭过。

她告诉丈夫自己刚刚发现了一些和女儿一起在海边拍的照片。

鲍勃头也不抬，只“嗯”了一声。

“她还戴着奶奶给她买的帽子。”布伦达接着说。

“嗯。”鲍勃含糊地回答，仍然没有抬起头，显然他不想说话。

布伦达又问他是否想看照片，他哗地翻过一页报纸说“不”，又接着漫无目的地看起报纸来。

布伦达默默地看着他，眼泪流了下来。她终于忍不住爆发了：“我真搞不懂你，她难道不是你的孩子吗？你难道不想她吗？你难道一点都不在乎她吗？”

“我当然想她！可我就是不想谈论她！”鲍勃咆哮着，摔门而去。

这场激烈的冲突表明依恋风格的不同可能会使夫妻丧失一致性，不仅在应对共同创伤时，在处理任何事情的时候都是如此。[10] 布伦达想谈论一下自己的感受，而鲍勃却在尽量避免。布伦达认为鲍勃冷血，对孩子毫不在乎，而鲍勃却认为布伦达过于残忍，硬要揭开自己内心的伤疤。她越是想让他谈论自己的感受，他就越想退缩。

婚姻治疗师们很久以前就开始研究这种“强求–退缩”模式了，因为一些夫妻有时不得不寻求他们的帮助来打破僵局。但是现在新的发现指出，夫妻之间普遍存在的这种差异是由于神经系统的不同而导致的。这两种方式并没有优劣之分，它们只是反映了人们不同的神经机制而已。

童年的经历会深刻影响我们成年后的热情，尤其是“依恋系统”，也就是负责处理我们与最亲近的人之间关系的神经系统。我们在前面的章节中曾经提到，那些得到很好关爱或者感觉自己得到父母同理心的孩子既不会特别依赖，也不会拒人于千里之外。那些被父母忽视或者感觉自己被忽视的孩子则会尽量避免与人交流，好像已经放弃了对关爱

的渴望。而那些自相矛盾、反复无常的父母养育的孩子则通常会忧虑不安，缺乏安全感。

鲍勃就是回避型的人，他讨厌热烈的感情，因此竭力使它们最小化。而布伦达则属于忧虑型，她无法压抑自己的情感，因此需要别人帮她排解。

除此之外还有安全型的人，这类人乐于进行情感交流，而且不会为情感所困。如果鲍勃是安全型的，他就可能在布伦达需要的时候认真倾听并且安慰她。如果布伦达是安全型的，她就不会那么渴望得到鲍勃的同理心关注。

依恋风格一旦在童年时期形成就会十分稳定。这些不同的依恋风格存在于所有亲密关系中，在爱情中的表现尤为明显。以研究依恋和人际关系著称的加利福尼亚大学神经学家菲利普·谢弗的一系列研究表明，不同风格的依恋会决定人们不同的社交生活。[11]

玛丽·安斯沃思曾经通过观察9个月大的婴儿与母亲短暂分离后的反应，来确认他们是否具有安全的依恋感。而谢弗则把这种方法应用到了成人世界，来确认他们对于友情、爱情和亲情的依恋风格。[12]

谢弗的研究小组发现55%的美国人（包括婴儿、孩子和成人）都属于安全型，他们能够很快与别人打成一片。安全型的人通常都会期望爱人能够与自己心灵相通，期望他们能够支持、鼓励自己，陪伴自己渡过难关，就像自己为对方做的那样。他们乐意与别人进行亲密接触。他们认为自己应该得到关心、照顾和爱慕，而且信赖别人，认为他们都是友善的。因此，他们往往能够与周围的人建立亲密、相互信任的关系。

20%的成人属于忧虑型，他们总是担心自己的爱人并不是真的爱自己，或者担心他们会离开自己。糟糕的是，他们对爱人的过度依赖和捕风捉影可能真的会促使爱人离开。他们往往认为自己不配得到爱和关心，但是同时他们往往会要求自己的爱人事事都要做到完美。

在与别人建立某种社交关系之后，忧虑型的人会整日苦恼，担心自己会被抛弃或者担心自己在某些方面存在缺陷。他们常常会表现出“爱情上瘾症”的症状：占有欲、自我忧虑和情感依赖。由于过度担心，他们会整日胡思乱想，害怕自己被抛弃或者保持高度警惕，与自己的假想情敌争风吃醋。而且在友谊中他们也会表现出同样的过度关注。

另外大约25%的成人属于回避型，他们不习惯与别人发展亲密关系，

对别人总是持怀疑态度，不愿与别人分享自己的感受。如果对方想要与自己进行亲密的交流，他们会感到非常不自在。他们往往会压抑自己的情感，比如对亲密友谊的需求，而且绝不让别人了解自己的痛苦。由于这种回避型的人往往缺乏对他人情感上的信任，因此他们很难有亲密的朋友或爱人。

忧虑型和回避型的人共同的问题就是思想僵化。这两类人的策略都只适用于特定情况，然而他们却一直保持这种状态。比如，如果真的存在危险的话，忧虑可以使人提前做好应对准备，而逃避则只能损害自己的人际关系。

这两类人在遭遇痛苦之后使自己冷静下来的方式各不相同。像布伦达这种忧虑型的人会寻求别人的帮助来安慰自己，而像鲍勃这类回避型的人则会固执地依靠自己来平复内心的痛苦。

安全型的伴侣似乎可以抚慰忧虑型人的不安，因此他们的结合是比较稳定的。如果夫妻中有一个人属于安全型，他们之间的冲突和矛盾就会少很多。但是如果夫妻双方都属于忧虑型，那么我们不难预料他们肯定会整天争吵不断，维系婚姻的成本也会比较高。[13] 毕竟忧虑、憎恨和痛苦等情绪都是可以传染的。

爱情长跑的开始

加利福尼亚大学戴维斯分校心理学系主任谢弗和他的同事们认为，依恋的三种风格反映了人们大脑中依恋神经系统的差异。[14] 这些差异在人们烦恼的时候（比如在吵架、回想吵架情形，或者更糟糕一点，决定要和对方分手的时候）表现最为明显。

功能性核磁共振成像显示，在人们陷入苦恼情绪的时候，三类不同依恋风格的女性大脑中激活的神经系统是不一样的。（这个实验仅仅以女性作为实验对象，今后的研究大概可以证实，这一结论同样适用于男性。）[15]

忧虑型的人在过度担心，比如担心自己会被情人抛弃的时候，被激活的小路神经系统包括前侧颞极、前扣带皮层和海马体。通常情况下，前侧颞极在人们悲伤的时候会被激活，前扣带皮层会引发激情，而海马体则是记忆的大本营。[16] 这些神经系统的活动是由于人们对人际关系的忧虑而引起的，跟一般的恐惧无关。值得注意的是，忧虑型女性即使主观上想停止自己的担心，这些神经系统也无法停止活动。她们的强迫性忧虑已经压倒了大脑对神经系统的控制。但是她们的神经系统在控制其他类型的忧虑方面完全没有问题。

与之对比，安全型女性可以毫不费力地摆脱对于关系破裂的担心。只要她们转移思绪，产生悲伤情绪的前侧颞极就会平静下来。她们与忧虑型女性的主要区别就在于她们随时都可以激活眶额区的神经系统来平复前侧颞极引起的不安。

同样，忧虑型女性可能会比其他女性更容易回想起与恋人吵架时的情景。[17] 谢弗认为，这种状态很容易干扰她们，使她们无法做出最佳决定。

回避型人的神经机制与忧虑型有很大差异，他们大脑的主要活动区域集中在压抑不安情绪的扣带皮层。[18] 而且这种对情感的压抑似乎一发不可收拾，就像忧虑型女性无法停止自己的忧虑一样，回避型女性无法停止自己对忧虑的压抑，即使别人提醒她们也无济于事。而安全型的女性就不会出现这种问题，她们的前扣带皮层对忧虑的控制可以做到收放自如。

这种对神经系统无法停止的压抑决定了那些回避型的人总是会与别人保持距离，而且对生活漠然，比如，即使与恋人分手或者有人去世，他们也不会太伤心，而且他们对社交活动也不太热心。[19] 为了达到情感上的亲密，一定程度上的忧虑是不可或缺的，因为在人际交往中难免会遇到一些问题，而忧虑正是这些问题的体现。[20] 谢弗所说的回避型的人避免与他人进行亲密的情感交流，似乎是为了保护自己免受苦恼情绪的困扰。值得注意的是，谢弗发现回避型的女志愿者是最难招募到的，因为对志愿者的要求之一就是要有较长的恋爱史，而许多回避型的人都不具备这一条件。

我们在前面提到过，这三种不同风格都是在童年时期形成的，而不是由基因决定的。在某种程度上它们会受到成年后经历的影响，比如接受精神科医师的治疗或者从与他人的交往中得到弥补。另一方面，一位善解人意的伴侣应该在某种程度上容忍对方的一些缺陷。

负责依恋、性和照料的神经系统就像艺术大师亚历山大·考尔德创作的由机器牵动的雕塑一样，牵一发而动全身。比如，依恋系统也会影响人们的性生活。回避型的人更换男女朋友的频率比忧虑型或者安全型的人要高，发生“一夜情”的情况也较多。因为他们喜欢与别人保持情感上的距离，所以他们会满足于无爱的性行为。即使步入婚姻的殿堂或者建立恋爱关系之后，他们往往也会与对方保持距离或采取高压政策，因此不难理解，他们离婚或者分手的概率也比较高。但令人费解的是，他们在离婚或者分手之后往往还会希望与原来的伴侣复合。[21]

依恋风格对恋爱的影响只是爱情长跑的开始，下一步我们要讨论的就是性了。

[1] The three distinct types of love are crystal clear at the biochemical level. Appropriately, sex hormones—androgens and estrogens—largely fuel lust. Attraction, that sine qua non of romantic attachment, seems driven by a mix of high levels of dopamine and norepinephrine (which increase pleasure and relaxation) and low levels of serotonin (which adds a pleasing mood). The chemistry that makes a relationship last fuels kindness and drives caregiving, which waxes and wanes with varying levels of oxytocin and vasopressin. See Helen Fisher, Why We Love (New York: Henry Holt, 2004).

[2] John Bowlby, Attachment and Loss, vol. 1, Attachment, 2nd ed. (New York: Basic Books, 1982).

[3] M. K. McClintock, “A Functional Approach to the Behavioral Endocrinology of Rodents,” in D. Crews, ed., Psychobiology of Reproductive Behavior (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1987), pp. 176–203.

[4] On the woman’s gaze, see Sarah-Jayne Blakemore and Uta Firth, “How Does the Brain Deal with the Social World?” NeuroReport 15 (2004), pp. 119–28. On the four faces, see Knut Kampe et al., “Reward Value of Attractiveness and Gaze,” Nature 413 (2001), p. 589.

[5] The classic study of flirting was done by Iren鋑s Eibl-Eibesfeldt, who used a special camera to surreptitiously capture images of romantic couples in Samoa, Brazil, Paris, and New York. See I. Eibl-Eibesfeldt, Human Ethology (New York: Aline de Gruyter, 1989).

[6] On the parallels between flirting in lovers and in babies, see Jaak Panksepp, Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions (New York: Oxford University Press, 1998).

[7] This consideration plays a larger role in how women weigh a potential partner than it does for men, which may be one reason men tend to fall in love more quickly than do women.

[8] On love as an addiction, see Panksepp, Affective Neuroscience.

[9] On drug addiction, see R. Z. Goldstein, “Drug Addiction and Its Underlying Neurobiological Basis: Neuroimaging Evidence for the Involvement of the Frontal Cortex,” American Journal of Psychiatry 159 (2002), pp. 1642–52. This study shows that in addition to the subcortical circuitry long known to be at play in addiction, prefrontal areas provide the overly positive appraisal of the drug and disable the neuronal arrays for inhibition of impulse.

[10] Brenda and Bob are used as an example in Eileen Kennedy-Moore and Jeanne C. Watson, Expressing Emotion: Myths, Realities and Therapeutic Strategies (New York: Guilford Press, 1999).

[11] On attachment styles, see Jude Cassidy and Phillip Shaver, eds., Handbook of Attachment Theory: Research and Clinical Applications (New York: Guilford Press, 1999).

[12] Judith Feeney, “Adult Romantic Attachment and Couple Relationships,” in ibid. Feeney notes that there are differing

typologies for attachment styles, including some with four types rather than three, and that these styles are not necessarily “frozen”—that one can adopt different styles with changing relationship experiences. There are no hard-and-fast boundaries among these types; people can blend them, or manifest one with some people and another with others.

[13] On a secure partner, see Deborah Cohn et al., “Working Models of Childhood Attachments and Couple Relationships,” Journal of Family Issues 13, no. 4 (1992), pp. 432–49.

[14] On attachment style and brain mechanism, see Omri Gallath et al., “Attachmentstyle Differences and Ability to Suppress Negative Thoughts: Exploring the Neural Correlates,” NeuroImage (in press).

[15] The key neural circuitry for attachment styles seems to run between major highand low-road landmarks of the social brain: the orbitofrontal area, the amygdala, the anterior temporal pole (ATP), the anterior cingulate, and the hippocampus. The amygdala activates the low road during feelings of fear, the ATP and cingulate during sadness. The high road opens when the orbitofrontal area engages, as when we try to think through our relationships and overcome any upsetting related emotions.

[16] These structures are all activated on the brain’s right side, which seems more involved in distressing emotions.

[17] This retrieval of angst was signaled by heightened activity in their hippocampus, the site that goes to work retrieving memories in general.

[18] The dorsal area of the cingulate monitors for situations that require greater control by the prefrontal cortex, such as distressing emotions. See Matthew M. Botvinick et al., “Conflict Monitoring and Anterior Cingulate Cortex: An Update,” Trends in Cognitive Sciences 8, no. 12 (2004), pp. 539–46.

[19] On the avoidant style, see Mario Mikulincer and Phillip Shaver, “The Attachment Behavioral System in Adulthood: Activation, Psychodynamics, and Interpersonal Processes,” in Mark P. Zanna, ed., Advances in Experimental Social Psychology, 35 (San Diego: Academic Press, 2003), pp. 53–152.

[20] These brain activity patterns seem to explain discoveries made in earlier studies by Shaver’s group. For instance, when people in long-term romantic relationships vividly imagined that their partner was leaving them for someone else, those who were anxiously attached were unable to shut off their worried train of thought, while those who were secure or avoidant could readily stop these upsetting ruminations. On shutting off worry, see R. C. Fraley and P. R. Shaver, “Adult Attachment and the Suppression of Unwanted Thoughts,” Journal of Personality and Social Psychology 73 (1997), pp. 1080–91. But while vanquishing such worries comes easily to those who are secure, suppressing distressing feelings about relationships demands constant mental effort for avoidant types. See Mario Mikulincer et al., “Attachment-Related Strategies During Thought-Suppression: Ironic Rebounds and Vulnerable Selfrepresentations,” Journal of Personality and Social Psychology 87 (2004), pp. 940–56.

[21] On avoidant types, see Feeney, “Adult Romantic Attachment,” in Cassidy and Shaver, Handbook.

第十四章　欲望是如何产生的

大学一年级时，我最好的朋友是一个聪明绝顶、举止粗鲁的橄榄球运动员，我们都叫他“大船”。直到现在我还记得他的德裔老爸在他离家上大学前给他的忠告。

这条格言颇有些布莱希特式的愤世嫉俗的味道。从德语中翻译过来大概就是：“当下体开始变硬时，脑子就软了。”

用专业术语来解释就是，性神经系统位于小路神经系统中的皮层下区域，是理性大脑所无法控制的。当这些性神经系统急切地向我们发出信号时，我们对大路神经系统理性思维系统所提供的建议的关注就越来越少。

从广义上来说，这一系统也可以解释为什么人们在面对爱情时会出现不理智举动，因为我们的逻辑思维系统根本无法发挥作用。爱和关心都是由小路神经系统产生的，而性神经系统是小路神经系统中自发性最强的。

欲望分为两种：男性的和女性的。当热恋中的人们注视恋人照片的时候，科学家对他们的大脑进行了监测，结果发现男性和女性的反应有着显著差别。当男人看照片时，他们的视觉系统和性神经系统都会活动，表明恋人的照片激发了他们的性欲。其中一位研究者评论说，难怪全世界的男人都喜欢色情图片，也难怪女人会如此重视自己的容貌，她们花大力气来美容也是为了更好地“展示她们视觉上的资本”。[1]

恋爱中的女人在看自己爱人照片时激活的大脑神经系统则是负责记忆和关注的认知系统。[2] 男人和女人的这一差别表明女人更看重情感，她们会仔细地考察对方是否能够成为一个称职的伴侣。恋爱中的女人一般都比男人要实际，因此她们陷入情网的过程要比男人慢一些。就像一位专家曾经指出的那样，即使放荡不羁的女人对待性的态度也远没有男人那么随便。[3]

毕竟，大脑依恋系统的雷达一般都需要经过一系列考虑后才能决定采取什么样的行动。恋爱中的男人完全由小路神经系统来控制，而女人在小路神经系统运行的同时，大路神经系统也在帮助她们进行理性思维。

一种更为偏激的观点认为：“男人寻找性伴侣，而女人则寻找成功的男人。”尽管女人往往会被男人的权力和财富所吸引，而男人会为女人的美貌与身材所倾倒，但这并不意味着它们是人们选择恋爱对象的首要标准，这只是男女之间最大的区别而已。[4] 男人和女人一样，

都把善良作为他们的首要择偶标准。

更复杂的是，由于某些原因，比如清教徒式的道德观念等，大路神经系统会努力压抑性欲。这种情况在历史上屡见不鲜，用弗洛伊德的话来解释就是，文明总是在与欲望对抗。比如，好几个世纪以来，欧洲上流社会婚姻的目的就是为了保证自己家族的财产不会落入他人手中，说白了就是一个家族与其他家族的联姻。性欲和爱情都遭到了鄙弃，难怪当时会有那么多通奸的情况出现。

社会历史学家告诉我们，至少欧洲的人们是经历了剧烈的思想动荡之后才形成了今天的这种理念：夫妻之间应该互相爱慕、忠诚，并且应该拥有美满的性生活。而中世纪的欧洲推崇的是纯洁，婚姻被视为不得不为的罪恶。直到工业革命开始后，中产阶级崛起，爱情才在西方文化中流行起来，人们开始接受爱情作为一个得体的结婚理由。

现代生活中理想的婚姻关系一方面注重性生活的质量，另一方面也希望能够“执子之手，与子偕老”，但是我们的生理系统并不一直配合这种理念。因为长时间的耳鬓厮磨会减弱人们的欲望，有时候甚至会把与配偶的关系看作“理所当然的事情”。

不仅如此，造物主还赋予了男人和女人不同的生理系统。一般来说，男人体内引发性欲的化学物质含量较高，而依恋程度则比女人要低。许多恋爱中的矛盾正是由男人和女人的这些生理差异所导致的。

剔除文化和性别差异的因素，浪漫的爱情所遇到的最大难题可能就是大脑中负责依恋、关心和性的神经系统之间的矛盾了。每一类神经系统都有自己的驱动力，都竭力满足自己的需求。而这些驱动力和需求有时是矛盾的，有时是协调的。如果它们相互矛盾，爱情之花就会枯萎；而如果它们相互协调，爱情就可能结出甜蜜的果实。

两性为什么会相互吸引

一位独立且极富事业心的女作家在出差的时候总是带着丈夫用过的枕套。不管去哪里，她都会把枕套套在饭店的枕头外面。她解释说，丈夫的气味可以帮助她在陌生的环境里尽快入睡。

造物主为了促进物种繁衍经常会略施小计，上面的故事就是一个很好的例子。性吸引或者性兴趣是由小路神经系统引发的，也就是说它们是由感官刺激而不是对方的思想引起的，甚至与情感无关。对于女人来说，嗅觉可以引发她们的欲望，而对于男人来说则是视觉。

科学家们已经发现男人汗液的气味会对女人的情绪产生巨大的影响，可以使她们心情愉快，身心放松，并且还可以提高体内促进排卵的促黄体素的水平。

但是这一研究是在实验室内，而不是自然条件下完成的，因此可能具有一定的局限性。研究者们招募了一些年轻女士，她们事先并不知道实验的目的，而是以为要测试像地板蜡之类产品的气味。研究者们让她们分别闻了从4个星期没有清洗腋窝的男士腋下采集的气体样本和其他气体。[5] 研究显示，当闻到男士的汗味时，她们感到比较放松并且心情舒畅。

研究者们指出，在自然的恋爱状态下，这些气味应该也可以激发性欲。因此我们可以推测，当一对恋人跳舞的时候，拥抱可以悄悄地引发性荷尔蒙，从而有利于人类繁衍。事实上，该研究是一项不孕症疗法研究的一部分，发表在《繁殖生物学》期刊上，目的是研究能否从汗液中提取激发人们性欲的物质。

我们可以推断，女性身体对男人的视觉刺激会引发他们大脑中负责愉悦情绪产生的区域的活动。男性大脑中似乎存在信号探测仪，对女性身体，特别是年轻女性沙漏形的“胸、腰和臀部”区域十分敏感，这种曼妙的身材本身就可以激起他们的性欲。[6] 世界各地的男人心目中理想的女性身材各不相同，但是大部分人都认为腰围与臀围70%的比例比较完美。[7]

男性大脑为何会被打上如此烙印一直是学术界近几十年来争论的热门话题。有人认为，这可能是因为沙漏形身材的女人生育能力比较强，可以更加有效地利用男人的精子。

不管原因是什么，这就是人类大脑精妙的生理机制：男人被女人的容貌与身材所吸引，女人则会爱上男人的气味。在史前人类社会，这一规律无疑起着决定性作用。但是在现代生活中，爱情远没有这么简单。

性冲动的秘密

伦敦大学学院的一项研究招募的志愿者全都是处于热恋中的情侣。研究者们请17位志愿者首先观看了自己恋人的照片，然后再看普通朋友的照片，同时对他们的大脑进行了监测。结果显示，他们似乎会沉溺于爱情之中。

恋人的照片会引发人们大脑神经系统的一个特殊区域的活动，而普通

朋友则不会，这一区域似乎是专门负责爱情的。[8] 这一点男人和女人都一样。神经学家雅克·潘克塞普发现，这一区域在吸食可卡因或者鸦片时也会被激活，这表明热恋中欲罢不能、欣喜若狂的感觉是有神经基础的。值得注意的是，男人处于性兴奋状态时，虽然这一爱恋神经区域没有多大反应，但是附近的神经系统会被激活，这表明爱恋和性欲是紧密相关的。[9]

通过类似的实验，神经学家们已经破解了性冲动的秘密，他们发现了引发性冲动的荷尔蒙和其他化学物质的成分。实际上，引发男人和女人性欲的化学物质是不同的。但是，这些成分和它们在性行为中持续的时间都有利于人类的繁殖。

由力比多激活的性神经系统位于大脑边缘系统。[10] 男性和女性大脑中的这一区域较为相似，但是也存在一些显著的区别。这使得他们在做爱的时候产生不同的体验，也使他们在约会时关注不同方面。

对于男人来说，性荷尔蒙睾丸激素会作用于他们大脑中的相关神经系统，引发他们的性欲和侵略性。[11] 当男人的性欲被激起时，他们的睾丸激素分泌会急剧增加。男性荷尔蒙同样也会引发女人的性欲，但是没有男人的那么强烈。

我们知道，人们在高兴的时候，甚至在赌博、吸毒时大脑都会大量分泌多巴胺。在性兴奋时，男人和女人体内的多巴胺都会迅速增加，而且人们体内多巴胺的含量还与性交的次数以及性欲的强烈程度有关。[12]

催产激素是关怀产生的神经基础，它在女性大脑中的分泌水平要高于男性，而且它对女性性关系的影响也要强于男性。后叶加压素是一种类似于催产激素的物质，对人际关系也有一定影响。[13] 值得注意的是，纺锤形细胞中存在大量后叶加压素受体。我们在前面提到过，纺锤形细胞反应速度极快，是社交脑的重要组成部分。比如，它们可以帮助我们对第一次见面的人迅速地做出本能判断。尽管现在还没有研究可以证实，但它们很有可能就是促使人们“一见钟情”或者“一见生欲”的神经基础。

在做爱的前戏阶段，男性大脑中催产激素的分泌会增加，由合称为AVP的精氨酸和后叶加压素共同推动的性饥渴也会越来越强烈。男性大脑中AVP的受体要多于女性，它们大部分都集中在性神经中。人体的AVP在青春期时含量较高，它们会增强男性的性饥渴，它们在人体内的含量会随着性高潮的来临不断上升，在射精之后急剧下降。

不论男人还是女人，催产激素都会增强他们性接触时的愉悦感觉。催产激素在性高潮时会大量分泌，而且它们似乎还可以给人们带来性高潮之后的温暖爱意，使男人和女人在这一时刻拥有相同的激素水平。[14] 在性高潮过后，催产激素仍然会大量分泌，特别是在“后戏”，也就是性交后拥抱的时候。 [15]

在性高潮过后的“疲软期”，催产激素也会大量分泌，这时男人一般都很难再勃起。有趣的是，啮齿类雄性动物在性高潮过后分泌的催产激素会增加三倍，这已经很接近雌性动物体内催产激素的水平。人类有可能也是这样的。无论如何，做爱都会使人放松，更容易产生依恋感觉，这正是催产激素的又一功能。

性神经还会促成情侣们的下一次约会。大脑的记忆储存中心海马体中的神经细胞富含AVP和催产激素的受体。AVP（特别是男人体内的AVP）似乎可以在记忆中留下自己伴侣在激情时迷人的样子，使他难以忘记。性高潮时产生的催产激素同样会加深人们的记忆，在心中烙下恋人诱人的印记。

但是我们最原始的冲动和大路神经系统所控制的理性思考有时可能是矛盾的。经历过无数生存考验的人类大脑现在似乎很容易受到矛盾与冲突的侵害，它们很可能会使我们的爱情毁于一旦。

自私的欲望

有一位年轻漂亮而又独立的女律师，她的未婚夫是位作家，在家里工作。每天从她踏进家门的那一刻起，他就会放下自己手头的工作，一心一意围着她转。一天晚上睡觉的时候，她还没有来得及盖上被子，就被他揽了过去。 [16]

“给我留一点爱你的空间。”她这样的话使他感到很伤心，他甚至威胁说要去沙发上睡觉。

她的话说明了过于亲密的弊端：会使人透不过气来。依恋的目的并不是要分享彼此所有的思想和感觉，而是要给对方留出自己的空间，这样才能平衡个人的需求和双方共同的需求。一位婚姻专家曾经说过：“夫妻越善于保持距离，他们的关系就会越亲密。”

爱的表现——依恋、性和照料都有自己独特的生理基础，它们都会以自己的方式促进恋人们的融合。当它们协调时，爱意会越来越浓烈；而当它们相互矛盾时，爱情之花可能就会枯萎。

它们之间的不协调经常会发生在依恋和性之间。比如当其中一个人缺乏安全感，甚至处于嫉妒或者担心被抛弃的恐惧状态时，依恋和性就无法协调。从神经学角度上说，依恋系统在焦虑的情况下会抑制性与照料的本性。这种痛苦的忧虑至少在当时可以一下浇灭欲火，也会浇灭自己对对方的关心。

那位律师的未婚夫对她单方面的欲望就像婴儿自私的要求一样，婴儿们根本不了解母亲的感受和需要，只关心自己。人们在做爱的时候也是这样，当两个激情澎湃的人进入彼此身体时就充满婴儿般的热情。

我们在前面曾经提到过，恋人们之间会重现童年时期的亲密无间，比如他们会使用孩子般又尖又细的声音和彼此的昵称等。行为学家认为，这些孩子般的举动可以引发恋人大脑中照料和温柔的母性。成人和婴儿欲望的不同就在于同理心的能力，成人的激情中融合了同情，或者说至少融合了关心。

因此那位律师的心理医生马克·爱泼斯坦为她的未婚夫提出了这样的建议：把节奏放慢，尽量去适应她情感上的节奏，这样可以为她留出精神上的空间来产生自己的欲望。这种双向的欲望和情感回路可以帮助她唤起逐渐消退的激情。

这也回答了弗洛伊德的那个著名问题："女人究竟想要什么？"爱泼斯坦的答案是："一个关心自己需求的伴侣。"

两厢情愿的"它"

畅销书"吸血鬼"系列小说的作者安妮·赖斯（Anne Rice）也曾经以笔名发表过一些色情小说，她记得自己在童年的时候就曾经有过生动的施虐和受虐幻想。

她早期经常出现的性幻想都是以古希腊被贩卖为性奴隶的年轻男子为核心，男人之间的同性性行为也让她着迷。长大后她发现自己喜欢与同性恋男子交朋友，而且被同性恋文化所吸引。[17]

这就是她创作的源泉。在她的"吸血鬼"系列小说中就不乏同性恋，从而为歌特世界的爱情定下了调子。她以笔名发表的色情小说更是极其详尽地描述了男性和女性的同性性行为。尽管并非所有人都有同性恋的性幻想，但是研究者们发现它们其实并不罕见。

赖斯所渲染的激情性行为细节都并非"异常"行为，研究发现这些都是男人和女人在性幻想中经常出现的主题。比如，一项调查发现出现频

率最高的性幻想包括：重新体验某个激情时刻、想象与自己的配偶或者其他人做爱、进行口交、在浪漫的场景中做爱、情不自禁或者被迫做爱等。[18]

大多数性幻想都反映了人们健康的性能力，它们可以为性生活提供乐趣和刺激。[19] 如果双方都同意的话，人们甚至可以模仿赖斯小说中描写的离奇、甚至残忍的情节。

弗洛伊德曾经宣称“快乐的人们从来不进行性幻想，只有对自己性生活不满意的人才会有”。如今时间已经过去快一个世纪了，这一观点也该被抛弃了。[20] 但是性幻想也只是生动的想象而已。赖斯曾经明确地说过，她从来没有把自己的性幻想付诸实施过，尽管并不是没有机会。虽然性幻想并不一定能够付诸行动，但还是有益处的。艾尔弗雷德·金西（Alfred Kinsey）的原创性研究（尽管现在看来样本不够丰富）显示，89%的男人和64%的女人都承认曾经在自慰的时候进行过性幻想，这一发现在保守的20世纪50年代相当令人震惊，当然现在人们对此已经不会大惊小怪了。像金西教授惊世骇俗的发现首次揭示的那样，人们性行为的花样其实要远远多于公开承认的。

尽管有各种各样的诸如杰瑞·斯普林格秀之类的电视节目和色情网站，但是由于道德禁忌的存在，人们至今仍然不愿意公开承认自己的许多性偏好。事实上，性学家们通常都会假设，人们在填写调查表时所写的关于性行为的数据都比实际数据要保守。例如，一项研究要求大学生们在日记中及时记录每天的性幻想或者性幻想的次数，结果显示男大学生每天大概出现7次，女生出现4—5次。而在另一项研究中，研究者要求大学生们回答一个关于同样信息的调查问卷，结果大多数男生都填写了每天一次，而女生的回答则是每周一次。

再比如说承认在性交过程中有过性幻想的人的数量。男人各项性行为的数据一般都要高于女人，但是这一回恰恰相反，承认自己在性交时有过性幻想的男性与女性比例分别为92%和94%。但是在其他一些调查中，这个数据仅仅为47%和34%。

一项研究发现，虽然人们经常在日常生活中幻想与配偶做爱，但是在真正与配偶做爱时，人们性幻想的对象往往不是配偶。[21] 人们可以打趣说，当恋人们做爱时，实际上有四个人都在参加：除了一对恋人之外，还有两个在他们的脑海中。

在大部分人的性幻想中，对方都只是一个“物体”，用来迎合自己的激情，而并不考虑对方的需求。但是在幻想的世界里，这也并无不可。

如果对方愿意扮演自己性幻想中的角色，双方就可以玩角色扮演的游戏，否则强迫别人实现自己的性幻想就是把别人看作“它”了。[22] 在两厢情愿的时候，即使一个看起来好像是“我和它”的场景也会创造出亲密的氛围。在适当情况下把对方看作“它”本身就可以是做爱游戏的一部分。

一位精神治疗医师评论说，“理想的性关系就像是完美的性幻想一样”，刺激，但是安全。他还补充说，当双方有互补的情感需求时，相应的化学反应，比如相互融合的性幻想可以唤起老夫老妻们逐渐减退的性欲。[23]

双方是否能够相互理解并且产生同理心决定了他们实践性幻想时能否达到和谐，还是会给对方带来伤害。如果双方自愿进行这个做爱游戏，他们会轻松地接受对方的性幻想，这样就能够使彼此安心地产生同理心。他们在实践性幻想时的融合不仅会给彼此带来无穷乐趣，还说明了他们对对方的容忍和接纳，这也是对对方关心的一种体现。

发泄性欲的工具

下面的例子是关于一个病态自恋狂的感情生活的，是由他的心理治疗医师提供的。

他25岁，单身，很容易被遇到的女性迷住，并且会对她们产生强烈的幻想。但是和每个女人幽会几次后，他都会对她们大失所望，通常会突然发现她们要么呆头呆脑，要么依赖性太强，或者性生活不和谐。

比如，当他感觉自己圣诞节太孤独的时候，他就会竭力劝说自己刚认识不到几个星期的女友不要回家，来跟自己做伴。在遭到拒绝之后，他就会抨击她自私自利。然后一怒之下决定再也不理她了。

这位自恋狂对于权利的理解让他感觉一般的规则和禁忌对自己并没有什么约束力。我们在前面章节中也提到过，这意味着他认为只要一个女人引发了他的性欲，自己就有权利跟她发生关系，即使对方已经明确表示自己不愿意。无论如何他都会继续实施自己的想法，哪怕使用暴力。

大家应该还记得，缺乏同理心正是自恋者的典型特征之一。其他特征还包括对别人的利用和虚荣的自我主义。因此我们就不难理解自恋型男性为什么会赞同强迫性性行为，比如他们会说受害者“需要他”，或者认为一个女人拒绝性行为只是故作清高而已。[24] 例如，美国的自恋型大学男生一般都认为，“如果一个女孩在约会中允许对方亲吻或

者爱抚她，那么她被对方强奸也是活该，是她自己没能阻止事态的发展”。对于有些男人来说，这种想法明确合理化了“约会强奸”，也就是强行与那些和自己亲吻，但是并不想发生进一步关系的女孩发生性关系。

这种观点在一些人中间的流行也可以部分解释为什么在美国20%的女性都宣称自己曾经被迫发生过性行为，对方通常都是自己的配偶或者恋人，或者是自己当时的约会对象。[25] 同样在全国范围内进行的调查发现被迫与自己的爱人发生性关系的女性的数量要比被陌生人强奸的女性的数量高出10倍。一项对约会强奸者的研究发现，这种强迫性性行为都是发生在两厢情愿的亲昵之后，这些强奸者只是忽视了对方对于拒绝发生进一步性关系的抗议。强迫性性行为甚至能够激发这些人的性欲，而大多数男性都会因为对方的抗议而失去兴趣。[26]

和大多数男人不同，自恋者非常喜欢观看那些描述夫妻在爱抚的时候，妻子想停下来，而丈夫不顾她的痛苦和厌恶继续自己行为的电影，而且这些情节还会大大激发他们的性欲。[27] 在观看这种影片的时候，自恋者往往会忽略女性的痛苦，只关注于性侵犯者得到的自我满足。值得注意的是，这项研究还表明，自恋型男人并不喜欢那些只有强奸情节，而没有前戏和女性反抗的电影情节。

同理心的缺乏使得自恋者漠视他们给自己的约会对象带来的痛苦，他们根本无法了解自己的暴行使对方多么厌恶，更不要说同情对方的不幸了。事实上，一个男人的同理心越强，他实施强暴的可能性就越小，甚至关于强暴的性幻想都极少。[28]

在强迫性性行为中，还有一类是荷尔蒙在起作用。研究发现，过高的睾丸激素水平会使男人更容易把别人仅仅作为发泄自己性欲的工具。

在对4462名美国男子的睾丸激素进行研究后，科学家们发现睾丸激素水平很高的人往往存在危险性。[29] 他们总体来说比较好斗，许多人都有过犯罪或者打架斗殴的经历。他们在婚姻中也同样危险，他们会经常摔东西、打妻子、发生婚外恋，因此婚姻出现危机或者离婚的几率也都比较高。男人体内的睾丸激素水平越高，可能带来的麻烦就越多。

另一方面，研究也指出，许多睾丸激素水平高的男人婚姻也非常美满。研究者们认为，这些人婚姻是否能够幸福的关键就在于他们是否能够控制睾丸激素所引发的冲动。前额叶皮层控制着各类冲动，当然也包括性冲动和好斗冲动。这时就需要大路神经系统和它的理性能力来控制小路神经系统，比如说抑制自己原始的冲动力比多。

数年前，当我还是《纽约时报》的一名科学记者时，我曾经采访过一位专业从事连环杀手心理分析的FBI（美国联邦调查局）人员。他告诉我，连环杀手几乎都会实施极其残忍的性幻想，受害者的哀求甚至只会更加激发他们的欲望。事实上，有极少一部分人（谢天谢地，只有极少一部分人）会对强奸场景比对双方自愿场景的色情描写更感兴趣。[30] 这种对别人痛苦的变态爱好是他们区别于绝大部分人的特征，因为即使是可能会实施约会强奸的自恋者也不会因为赤裸裸的强奸而引发自己的欲望。

这种同理心的完全丧失似乎可以解释连环强奸者为什么会对受害者的眼泪或者尖叫无动于衷。许多被判有罪的强奸犯事后都说他们当时不了解也丝毫不关心受害者的感受。其中有一半强奸犯还认为受害者当时“很愉快”，事实上他们的受害者都极度恐惧和厌恶，所以才把他们送进了监狱。[31]

一项对入狱的强奸犯进行的研究显示，大部分情况下他们是能够理解别人的感受的，但是有一个例外：他们对女人的消极情绪十分迟钝，尽管对她们的积极情绪还是能够理解的。[32] 因此，尽管总体来说他们具有同理心，但是这些强奸犯似乎无法或者不愿接受能够阻碍自己的消极信号。他们同理心的丧失可能是有选择性的，他们会错误地理解自己不愿意看到的信号，比如说女人的拒绝或者痛苦等。

最危险的还是那些极度变态、喜欢进行“我和它”性幻想的人，这种人一般都会进监狱，比如连环强奸犯、有恋童癖或者裸露癖的人。一般来说，受虐或者被虐的性幻想比普通的色情场景更能引发他们的性欲。[33] 当然仅仅进行性幻想并不表示他一定会实施暴行。但是有些人，比如强奸犯，就会打破神经系统的阻力把思想付诸行动。

小路神经系统一旦突破了大路神经系统对冲动的约束，这些性幻想就会激发他们的残忍，肆无忌惮的力比多就会促使他们不断进行性侵犯。在这种情况下，性幻想成了一个危险的信号，特别是如果他们还缺乏同理心，认为受害人“很愉快”，敌视受害人，并且情感上孤单寂寞的话，情况就更糟了。[34] 可以肯定地说，他们迟早是要惹麻烦的。

让我们来对比一下冷冰冰的“我和它”性行为和温馨的“我和你”的约会吧。爱情是建立在和谐的基础之上的，如果没有和谐就只剩下情欲了。通过双向、和谐的同理心，对方成了“你”，这样会大大激发性欲。当一对恋人同时达到精神上的亲密和身体上的亲昵时，他们就会感到自己不再是孤立的一个人，他们所达到的也不再是“自我高潮”，而是身体和心灵的双重结合。[35]

但是，再甜蜜的缠绵也不一定能保证等到第二天醒来之后他们肯定会真正地关心对方。因为，毕竟关心和性产生的神经原理是不同的。

[1] On brain imaging while looking at a photo of the beloved, see H. A. Fisher et al., “Early Stage Intense Romantic Love Activates Cortical-basal Ganglia Reward/ Motivation, Emotion, and Attention Systems,” poster presentation at the Annual Meeting of the Society for Neuroscience, New Orleans, November 11, 2003.

[2] The two centers are the caudate nucleus and the septum.

[3] On casual sex, see Helen Fisher, Why We Love (New York: Henry Holt, 2004), p. 117.

[4] On attractive traits, see David Buss, “Sex Differences in Human Mate Preference: Evolutionary Hypotheses Tested in 37 Cultures,” Behavioral and Brain Sciences 12 (1989), pp. 1–49.

[5] On the sweat study, see Charles Wysocki, “Male Axillary Extracts Contain Pheromones that Affect Pulsatile Secretion of Luteinizing Hormone and Mood in Women Recipients,” Biology of Reproduction 68 (2003), pp. 2107–13.

[6] On the hip-to-waist-to-bust ratio, see David Buss, “Sex Differences.”

[7] Devendra Singh, “Female Mate Value at a Glance: Relationship of Hip-to-Waist Ratio to Health, Fecundity, and Attractiveness,”

Neuroendocrinology Letters, suppl. 4 (2002), pp. 81–91.

[8] The main areas activated during romantic love include the medial insula, the ACC, the caudate nucleus, and the putamen, all on both sides. These all light up during intense happiness. Just as important, portions of the cingulate gyrus and amygdala that activate during dysphoria were deactivated. See Andrea Bartels and Semir Zeki, “The Neural Basis of Romantic Love,” NeuroReport 17 (2000), pp. 3829–34.

[9] On sexual arousal and brain circuitry in men, see Serge Stoleru et al., “Neuroanatomical Correlates of Visually Evoked Sexual Arousal in Human Males,” Archives of Sexual Behavior 28 (1999), pp. 1–21; S. L. Rauch et al., “Neural Activation During Sexual and Competitive Arousal in Healthy Men,” Psychiatry Research 91(1999), pp. 1–10.

[10] The neural wiring for sex includes structures in the higher limbic brain like the septal area, bed nucleus of the stria terminalis, and preoptic areas, which connect through the anterior hypothalamus to the medial forebrain bundle of the lateral hypothalamus. See Jaak Panksepp, Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions (New York: Oxford University Press, 1998).

[11] The aggression circuitry concentrates in the temporal lobes, an area more active in males; the circuitry for tender nurturance, focused in the cingulate area, tends to be more active in women. Here, as everywhere in the brain, what happens depends on specifics: exactly how testosterone affects sexual desire in women differs with the dose; moderate levels increase libido, while very high levels suppress it. See R. C. Gur et al., “Sex Differences in Regional Cerebral Glucose Metabolism During a Resting State,”

Science 267 (1995), pp. 528–31.

[12] Dopamine raises testosterone levels, and so the class of antidepressants that raise dopamine levels frequently increase libido as well. See J. P. Heaton, “Central Neuropharmacological Agents and Mechanisms in Erectile Dysfunction: The Role of Dopamine,” Neuroscience and Biobehavioral Reviews 24 (2000), pp. 561–69.

[13] Vasopressin can also impel aggression. Vasopressin and oxytocin act in the brains of both men and women, the one possibly energizing the more assertive side of mothering in women, and the other encouraging the gentler side of fatherhood in men.

[14] This simplified account of the neurochemistry of love draws on Panksepp, Affective Neuroscience. Panksepp notes that a far wider array of brain chemicals are at play in sexuality, most of which are as yet little understood.

[15] On afterplay, see C. S. Carter, “Oxytocin and Sexual Behavior,” Neuroscience and Behavioral Reviews 16 (1992), pp. 131–44.

[16] On the young lawyer and her fiancé, see Mark Epstein, Open to Desire (New York: Gotham, 2005).

[17] Anne Rice talked about her sex fantasies in Katherine Ramsland, Roquelaure Reader: A Companion to Anne Rice’s Erotica (New York: Plume, 1996).

[18] On common fantasy themes, see Harold Leitenberg and Kris Henning, “Sex Fantasy,” Psychological Bulletin 117 (1995), pp. 469–96.

[19] Not all sex fantasies involve an elaborate scene; some are merely fleeting thoughts or images of a romantic or sexual activity. For a review of the current psychological consensus, see ibid.

[20] On fantasizing, see Sigmund Freud, “Creative Writers and Daydreaming,” in James Strachey, ed., The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Vol. 9 (1908; London: Hogarth Press, 1962), p. 146.

[21] On Daydreams and lovemaking, see, for example, G. D. Wilson and R. J. Lang, “Sex Differences in Sexual Fantasy Patterns,” Personality and Individual Differences 2(1981), pp. 343–46.

[22] But if the fantasy reality becomes imposed on the other, without their consent, then the I-You evaporates into I-It sexuality: “it arouses me” rather than “you arouse me.” The etiquette for navigating this borderline between consent and imposition has apparently been well defined in the subculture of bondage and discipline, where the very nature of the operative fantasies can all too easily stray into interpersonal disaster.

[23] Michael J. Bader, The Secret Logic of Sexual Fantasies (New York: St. Martin’s Press, 2002), p. 157.

[24] On narcissists and sexual attitudes, see Brad J. Bushman et al., “Narcissism, Sexual Refusal, and Aggression: Testing a Narcissistic

Reactance Model of Sexual Coercion," Journal of Personality and Social Psychology 48 (2003), pp. 1027–40.

[25] On women forced into coercive sex, see Edward O. Laumann et al., The Social Organization of Sexuality: Sexual Practices in the United States (Chicago: University of Chicago Press, 1994).

[26] E. J. Kanin, "Date Rapists: Differential Sexual Socialization and Relative Deprivation,"Archives of Sexual Behavior 14 (1985), pp. 219–31.

[27] On coerced sex as a turn-on or a turn-off, see Bethany Lohr et al., "Sexual Arousal to Erotic and Aggressive Stimuli in Sexually Coercive and Noncoercive Men,"Journal of Abnormal Psychology 106 (1997), pp. 230–42.

[28] K. E. Dean and N. M. Malamuth, "Characteristics of Men Who Aggress Sexually and of Men Who Imagine Aggressing," Journal of Personality and Social Psychology 72 (1997), pp. 449–55.

[29] On testosterone, see Alan Booth and James Dabbs, Jr., "Testosterone and Men's Marriages," Social Forces 72, no. 2 (1993), pp. 463–78.

[30] On arousal from depictions of rape, see G. Hall et al., "The Role of Sexual Arousal in Sexually Aggressive Behavior: a Meta-analysis," Journal of Clinical and Consulting Psychology 61 (1993), pp. 1091–95.

[31] On convicted rapists' lack of empathy, see D. Scully, Understanding Sexual Violence (London: HarperCollinsAcademic, 1990).

[32] On rapists and negative messages, see E. C. McDonell and R. M. McFall, "Construct Validity of Two Heterosocial Perception Skill Measures for Assessing Rape Proclivity," Violence and Victims 6 (1991), pp. 17–30.

[33] Clinical evidence suggests that sex offenders masturbate regularly to fantasies of their preferred scenario. Some prisons for pedophiles, rapists, and exhibitionists try to lower the rate of repeat offenses after release by offering treatment programs. For many decades the treatment centered on trying to change the offender's fantasies, through such means as pairing the sex scenario during masturbation with a nauseating odor, or using hormone-blocking medications to extinguish the troubling desire. But today those approaches alone are seen as insufficient without one that also enhances the offender's empathy for their victims. So treatments can include having the offender meet real victims of crimes like their own to listen to the pain and suffering the victims felt. The treatments also address the perpetrator's distorted sense of how victims see them. Exhibitionists, for instance, are confronted with the fact that women they expose themselves to typically see them as pathetic rather than as awesome. Therapy also attacks the distorted thinking that lets a perpetrator rationalize the crime as harmless. On the other hand, trying to suppress the dangerous fantasies can have a paradoxical effect: they may increase instead of decreasing, the more we try to avoid them. So in the more effective programs offenders instead learn how to prevent a relapse by spotting the early stirrings of the dangerous fantasies and by nipping in the bud the habits that in the past had led them to act out those scenarios. See Leitenberg and Henning, "Sex Fantasy."

[34] See, for example, Neil Malamuth, "Predictors of Naturalistic

Sexual Aggression," Journal of Personality and Social Psychology 50 (1986), pp. 953–62.

[35] On desire with empathy, see Judith Jordan, "Clarity in Connection: Empathic Knowing, Desire, and Sexuality," in Women's Growth in Diversity (New York: Guilford, 1997). On ego orgasm, see, for example, Masud Khan, "Ego-Orgasm in Bisexual Love," International Review of Psycho-analysis 1 (1974), pp. 143–49.

第十五章　为什么会有夫妻相

在滚石乐队的一首经典歌曲中，米克·贾格尔向恋人承诺，"我会来拯救你的情感"，这句歌词也表达了恋人之间的普遍情感。两个人在一起不仅需要相互的吸引，还需要相互的关怀。而且这种情感上的关怀在各种人际关系中都是必需的。

一位抚养宝宝的母亲为我们提供了这样一个原型。约翰·鲍尔比认为，在我们产生帮助别人的冲动时，不管对方是我们的恋人、孩子、朋友，还是一个处于困境的陌生人，促使我们伸出援手的都是内心同样的关怀系统。

和对孩子的关爱一样，恋人之间的关怀也有两种形式：提供一个使对方产生安全感的安全基地和一个对方可以休憩的安全避风港。理想情况下，双方应该能够进行流畅的角色转换，在对方需要的时候为他们提供安慰或者安全感，或者在自己需要的时候接受对方的关怀。这种互利互惠是健康人际关系的一种体现。

当我们为伴侣提供情感安慰时，我们的作用就相当于一个安全基地，我们可以帮助对方解决棘手的问题，安慰他，或者倾听他的诉说。在我们感觉有人可以为我们提供一个安全基地后，我们会更加勇于接受新的挑战。就像鲍尔比说的那样："对于所有人来说，不管是摇篮中的婴儿还是耄耋老人，能够脱离安乐窝去自由飞翔都是一件非常快乐的事情，哪怕只有短短的时间。"[1]

这种自由飞翔可以是离开家门去做一种普普通通的工作，也可以是取得举世瞩目的成就。回想一下那些获得大奖的人们的获奖感言，他们一般都会感谢那些为自己提供了安全基地的人。这说明安全感和自信

心都是成功不可或缺的因素。

我们的安全感和挑战新生活的动力是息息相关的。鲍尔比的理论提出，我们的伴侣越能为我们提供安全感和避难所，我们就越能朝着远大的目标进发，我们的活力、兴趣、自信和勇气也会越来越依赖对方对我们的支持。这一结论已经被116对共同生活超过4年的情侣所证实。[2] 就像鲍尔比的理论预言的那样，其中一方越是感觉对方是一个可靠的“家庭港湾”，他们就越愿意以自信的姿态去追求生活中的机遇。

对这些情侣们讨论彼此目标时的录像进行分析后发现，他们谈话时的态度也非常重要。如果其中一方在讨论中对对方的目标表现出关心、热情和乐观的态度，那么对方在讨论结束的时候就会充满自信，开始准备冲击目标了。

但是如果一方的控制欲很强，在讨论中不断打断对方，那么对方对于达到目标就会缺乏信心，他的热情和自信心都会受到打击，很可能就会半途而废。控制欲强的人经常会被对方认为粗鲁而且挑剔，因此他们的建议一般也不会被采纳。[3] 控制欲违反了成为安全基地的最基本原则——只有在绝对必要或者对方请求的情况下才能对对方进行干涉。让对方大胆地去闯荡本身就是对他们能力的一种肯定，而如果我们竭力想要控制对方的话，无疑是在怀疑他们的能力。毫无疑问，干涉会阻碍大胆的探索。

恋人们彼此之间的支持和依恋风格是各不相同的。忧虑型的人很难耐心地给对方留出时间和空间让他们去自由发挥，他们更希望对方处于自己的视野范围之内，就像忧虑型母亲通常会做的那样。依赖性特别强的人或许可以为对方提供一个安全基地，但是无法成为安全避风港。与之对比，回避型的人通常能够给对方留出足够的空间，但是他们无法为对方提供舒适的安全基地，因此无法为对方提供情感安慰。

同情心是怎么回事

这简直就像电视真人秀节目《谁敢来挑战》里的一个场景。大学生莱特不得不忍受一系列痛苦的考验，每一个考验都比前一个更加严峻。第一项任务就把她吓了个半死：给她看的照片上的人已经被烧得惨不忍睹，而另外一张照片上的人面部严重受伤，十分怪异。

接下来，在抓住并抚摩一只小白鼠的时候，莱特吓得差点把它扔到地上。然后，她又按照要求把肘部以下的胳膊浸到冰水里，要求是在水里停留30秒，但是剧烈的疼痛使她只坚持了不到20秒就把胳膊拿出来

了。

最后一项任务是进入一个大玻璃缸与一只大蜘蛛亲密接触。这对她来说实在难以忍受，她歇斯底里地喊道：“我坚持不下去了！”

接下来的问题是：你愿意代替她完成任务吗？只有这样她才能避免继续忍受痛苦。

在一项针对忧虑对同情的影响的研究中，志愿者们——莱特的同学被要求回答这个问题。结果显示，就像依恋风格会影响人们对待性的态度一样，它同样会影响人们的同理心。

菲利普·谢弗依恋风格研究小组中的以色列科学家马里奥·马尔尼科认为，在人们感到忧虑时，他们对需要帮助的人产生同理心而引发的利他冲动可能会被压抑，甚至完全消失。马尔尼科通过严谨的实验证明了三种不同的依恋风格各自都对同理心能力有着不同的影响。[4]

研究者们在确定了志愿者们的依恋风格之后，请他们观看了可怜的莱特的遭遇。当然，莱特本人也是一位志愿者。结果显示，安全型的人最富同情心，他们能体会到莱特的痛苦，而且也愿意代替她完成任务。忧虑型的人过于关注自己的痛苦反应，因此不会去帮助莱特。而回避型的人既不会感到不安，也不会去帮助她。

安全型的人似乎最具有利他精神，这种人很容易感受到别人的痛苦，因此也会乐意去帮助他们。安全型的人比其他两类人更有可能体贴关心别人，比如他们可能会更加细心地照顾孩子，安慰情绪沮丧的恋人，照顾年长的亲人或者帮助困境中的陌生人等。

忧虑型的人过于敏感，因此看到别人的不幸可能会使他们比当事人还要痛苦。他们感受到别人的痛苦后引发的消极情绪会越来越强烈，形成“同理忧伤”，他们会陷入忧虑中不能自拔。忧虑型的人似乎是同情心最弱的一类人，因为自己的痛苦已经使他们自顾不暇了。

回避型的人也很难产生同情。一方面，他们会压抑自己的痛苦情绪以免受到伤害，因此他们会拒绝别人不良情绪的传染。因为他们缺乏同理心，所以很少帮助别人，除非自己能够从中得到好处。他们对别人的同情往往具有功利目的。

当我们有安全感的时候才能更好地关心他人，安全感可以保证我们在对别人产生同理心的同时不会被他们的情绪所左右。感受到别人的关心才能使我们更好地关心别人，如果我们的生活中缺少关爱的话，我

们也不可能对别人充满关爱。这种观点促使马尔尼科去研究增强人们的安全感是否能够提高他们关心他人的能力。

设想一下你正在阅读本地报纸上一篇关于一位独自抚养三个年幼孩子的失业母亲的报道。她每天都会带着嗷嗷待哺的孩子去为穷人和流浪汉提供免费食物的施舍粥棚去吃东西。虽然那里的食物并不丰盛，但是如果没有这些食物的话，他们就要饿肚子了。时间长了，孩子们很可能会营养不良，甚至还有可能被饿死。

你愿意每个月为他们捐助一些食品吗？或者帮助她找到一份工作？你愿意不辞辛苦陪她去参加面试吗？

在马尔尼科的另外一项关于同情的研究中，志愿者们被要求回答上述问题。在实验中，研究者们首先想办法激起了志愿者们的安全感：在很短的时间内（一秒钟的1/50）不经意地让他们看到那些可以使他们产生安全感的人（比如那些他们愿意倾诉苦恼的人）的名字。研究者们还通过照片使志愿者们回忆起这些使自己产生安全感的人。

大部分人都能够对这位女士的困境产生同理心，并且愿意向她提供帮助。尤其令人惊奇的是那些忧虑型人们的转变，他们克服了同理忧伤和不愿意帮助别人的习惯。尽管这一刺激时间非常短暂，但是它的确促使忧虑型的人向安全型转变，使他们表现出了更多的同情。因此，安全感的提升似乎可以解放注意力，使人们有更多的精力去关心别人的需求。

但是回避型的人们似乎仍然不为所动，他们仍然无法产生同理心，因此仍然压抑了自己的利他冲动，除非他们能从中获利，否则他们是不会伸出援手的。他们玩世不恭的态度迎合了这样一种理论：世界上并不存在真正的利他行为，对别人的同情和帮助即便不是彻头彻尾的利己行为，也都包含着一些自私的因素。 [5] 马尔尼科认为这一观点还是有一些道理的，但是仅仅适用于那些回避型的人，他们从一开始就无法对别人产生同理心。 [6]

在依恋的三种风格中，安全型的志愿者是最愿意帮助别人的。他们的同情与他们对别人需求的感受是成正比的，也就是说他们越能体会到别人的痛苦，就越愿意去帮助他们。

忠诚夫妻关系的基础

雅克·潘克塞普认为，这种同理心是由小路神经系统中的母性神经系统引起的，除人类之外许多其他物种也都具备这种神经系统。同理心似

乎正是由这种神经系统引发的。每一位母亲都对自己宝宝的哭声特别敏感。科学家们在实验室条件下进行的实验表明，母亲听到自己宝宝的哭声时引起的心理震撼明显要强于听到其他宝宝哭声时的情况。[7]

宝宝这种引发母亲同理心的能力可以帮助母亲更好地了解他们的需要。这种能力在大自然中非常普遍，它不仅存在于哺乳动物中，甚至也存在于鸟类中。显然这种能力对物种的生存来说是非常有益的。

照料是对别人需求的回应，而不是关心自己的情感需求，在这一过程中同理心起着关键作用。同情的含义非常广泛，它在日常生活中的表现就是对别人需求的敏感并且及时做出回应，这些都是称职的父母或者知心的朋友应该具备的素质。我们在前面的章节中曾经提到过，在选择自己未来伴侣的时候，男人和女人都把善良作为首要条件。

弗洛伊德曾经提出，恋人间的亲密接触和母亲与宝宝间的亲密接触是极其相似的。恋人们就像母亲与宝宝一样会长时间地彼此注视、拥抱、亲吻或者爱抚，他们之间的身体接触是非常频繁的。而且这些行为都会使他们产生幸福的感觉。

撇开性不谈，引发这种幸福感的化学物质主要是母爱的源泉——催产激素。女性在分娩、照料孩子或者性高潮的时候都会分泌这种激素，正是它引发了母亲对宝宝的强烈爱意，并促使她们对宝宝加以保护和照料。

母亲在照顾宝宝的时候会大量分泌催产激素，它又反过来对母亲的身体产生巨大影响。一方面，它可以促进奶水的生成，还可以扩张乳腺附近的血管，从而使宝宝感到温暖。除此之外，母亲的血压会随着心情的放松而降低。平和的心境会使她性格开朗，乐意与别人交流，因此，体内催产激素的水平越高，社交能力就会越强。

瑞典神经内分泌学家谢斯廷·乌纳斯·莫伯格在对催产激素进行全面研究之后提出，人们在与自己所关心的人进行亲密交流时都会分泌这种催产激素。分泌催产激素的神经系统与社交脑的许多小路神经系统神经节点都相互交叉。[8]

催产激素的作用在许多愉快的社交活动中都能够体现出来，特别是在照顾、关爱别人的时候，此时人们不仅进行情感上的交流，而且还会在彼此间传播催产激素所带来的积极情绪。谢斯廷认为不断重复看到或者想到与自己关系亲密的人会使催产激素的分泌成为条件反射，这样只要看到或者想到他们，我们体内就会大量分泌催产激素了。很多公司允许员工在办公室里摆放自己亲人或者爱人的照片也是出于这个

原因。

催产激素还有可能是忠诚夫妻关系的基础。我们知道正是它使生活在草原上的田鼠终生过着一夫一妻的生活。而另外一种缺少这种催产激素的田鼠则生活随便，从来不会忠于某个伴侣。在实验中，如果抑制草原田鼠催产激素的分泌，它们也会对自己的伴侣突然失去兴趣。而生活随便的田鼠一旦开始分泌催产激素，它们也会找一个固定的伴侣，开始一夫一妻的生活。[9]

在人类社会中，催产激素可能会使人陷入两难的境地，因为这种使夫妻保持忠诚的激素有时会抑制激情的产生。这一过程非常复杂，后叶加压素（催产激素的近亲）有时会降低睾丸激素的浓度，而睾丸激素有时又会抑制催产激素的分泌。但是，尽管人们对具体过程还不甚明了，睾丸激素有时也会促进催产激素的分泌，这至少表明，激情未必会因为忠诚而减弱。[10]

社交过敏症

“突然你满脑子里都是扔了一地的湿毛巾，而他弯着腰，用餐叉挠背。最后你终于明白了一个亘古不变的真理：与一个把新的厕纸卷放在厕纸盒上面而不把它装进去的邋遢的人进行法式接吻是绝对不可能的。”

这种絮絮叨叨的抱怨正是“社交过敏症”的表现，它指的是对恋人一些不良习惯的强烈反感。它就像普通过敏一样，在刚开始接触时并没有多大反应，但是随着接触的深入会变得越来越强烈，而且这种过敏并不是针对大多数人。[11] 社交过敏症通常出现在恋人们交往一段时间，开始了解对方的庐山真面目之后。当浪漫的光环逐渐褪去，对方的缺点渐渐暴露时，社交过敏症就越来越严重了。

科学家们在对美国大学生进行调查后发现，女性的社交过敏症大多都针对男朋友粗俗或者欠考虑的行为，比如上面提到的那个放厕纸的习惯。而男性则认为女朋友爱钻牛角尖或者过于专制，因此烦恼不已。社交过敏症会随着时间的推移而越发严重。如果在交往两个月之后一位女性对男朋友的粗鄙习惯还不以为然的话，一年之后她很可能会无法继续容忍他的这种行为。这种高度敏感只会引发愤怒与忧伤，它给对方带来的苦恼越多，他们分手的可能性就越大。

心理分析学家提醒我们，能够满足我们所有期望，并且洞察、满足我们所有需求的完美恋人是不可能存在的。如果我们能够意识到恋人或者配偶不可能补偿我们童年时期的所有缺憾，我们就能够以更加客

观、现实的态度来对待自己的恋人，而不是按照我们自己的愿望来要求他们。

神经学家们还补充说，依恋、照料和性神经系统只是驱动我们意愿和行为的七大类神经系统中的三类，另外还有负责探索（包括对世界的探索）和社会交往等的神经系统。[12] 它们的重要性因人而异，比如有些人生性散漫，而有些人天生就喜欢交际。但是在爱情上，依恋、照料和性通常都是最重要的三个方面，当然它们的重要性对每个人来说也是不一样的。

以研究两性情感而著称的约翰·高特曼博士提出，配偶是否能够满足对方神经系统的主要需求决定了他们的婚姻是否能够长久。[13] 高特曼是华盛顿大学的一位心理学家，近年来已经成为婚姻关系研究领域的领军人物，他提出的预测夫妻在三年之内是否会离婚的方法准确率高达90%。[14]

最近高特曼提出，如果某项基本需求，比如性或者照料的需求得不到满足的话，人们就会处于一种持续的不满状态。这种不满可能会表现为不可名状的挫败感，也可能明显地表现为对对方的怨恨。这些小路神经系统需求一旦无法得到满足，情况就会越来越糟糕，它们很可能就是双方关系破裂的早期信号。

另一方面，在一起生活几十年并且婚姻美满的夫妻会出现一种有趣的现象。他们之间长期的和谐关系似乎会在他们脸上留下印记：他们的容貌会越来越相似，显然这是长年累月共同的情感体验对面部肌肉影响的结果。[15] 每一种情感都会放松或者收紧某些特定的面部肌肉，因此当夫妻一起微笑或者皱眉的时候，他们的面部肌肉也在做着同样的运动。这样他们就会逐渐形成相似的面部曲线、皱纹等，因此会越来越相像。

在一项研究中，科学家请志愿者观察夫妻双方的两组照片，一组是在结婚典礼上拍的，另外一组是结婚25年后拍的，然后请志愿者找出那些长相最相似的夫妻。研究结果显示，夫妻不仅会越长越像，而且他们面部的相似程度与婚姻的美满程度成正比。

从某种意义上说，随着时间的推移，夫妻或者恋人会不知不觉地“雕刻”对方，通过无数次的交流改变对方的特征。一些科学家认为，配偶的这种改变往往是朝着自己所希望的理想方向发展。我们把这种夫妻双方彼此影响、彼此改变的现象称为“米开朗基罗现象”。[16]

某一天或者几年内夫妻之间的积极互动应该是衡量他们婚姻健康程度

的最佳标准。下面的例子是关于即将步入婚姻殿堂的恋人们的，他们同意科学家记录下他们处理分歧的过程，并且对他们的交流方式进行分析。[17] 在之后的5年内，他们又配合科学家做过几次跟踪调查。研究发现，他们婚前的那次交流可以相当准确地预测他们的婚后生活。

不难理解，消极的交流肯定不会预示着幸福的婚姻。他们对彼此越是不满，在争吵过程中双方的情绪就会越激动。在处理分歧的过程中，他们之间出现的消极情绪越强烈，今后的婚姻状况就越不稳定。

伤害性最大的表情是厌恶或者轻蔑。[18] 轻蔑不仅是对别人意见的不赞同，而且是彻头彻尾的侮辱。它传达的信息是别人根本不配做自己的同理心对象，更不配得到自己的爱。

如果夫妻双方在争吵过程中能够产生同理心的话，情况就更加糟糕了。他们可以清楚地感觉到对方的痛苦，但是不想提供帮助。就像一位经验丰富的专门处理离婚事务的律师所说的那样："冷漠，也就是对配偶的不管不问，甚至连正眼都不瞧一下，是最残忍的家庭暴力。"

如果在争吵过程中双方翻陈年旧账，愤怒就会演变成伤害和悲哀，再加上盛气凌人（比如，"你怎么可以这样说"）的态度，不听对方解释，这种争吵对双方造成的伤害同样会很严重。这样的恋人一般都会在交往5年内分手，即便结了婚也会离婚。事实上，在研究的第一阶段结束时（也就是一年半后），这种类型的恋人大部分就已经分手了。

约翰·高特曼曾经对我说："预测恋人们关系是否能够长久的最重要指标就是他们之间分享的积极情绪的多寡。这在婚姻中会表现为夫妻之间解决矛盾的成效。而对结婚多年的夫妻来说，它又重新表现为夫妻所共同分享的积极情绪。"

当60多岁的夫妻谈论开心的事情时，对他们的身体进行的监测发现，他们的情绪都随着谈话的进行而高涨。但是在相同的情况下，40多岁的夫妻达到和谐顶点的次数就要少一些。这也可以解释为什么关系和睦的老年夫妻比中年夫妻表达爱意的方式更加公开。[19]

在对各种类型的夫妻进行详细研究后，高特曼得出了一个似乎非常简单的衡量婚姻质量的指标：夫妻相处时间中快乐时光与不和谐时刻的比例。如果它们之间的比例为5：1的话，那就说明这对夫妻有着足够的健康情感储备，基本上可以保证他们会白头偕老，幸福美满。[20]

这种比例不仅可以预测婚姻的寿命，还可以表明夫妻双方的健康状况。周围人际关系形成的小环境可以开启或者关闭人们的某些基因。我们与爱人之间的亲密关系就像一盏突然点亮的灯一样，这种无形的人际关系网络会给我们的身体带来意想不到的影响。

[1] The quote is slightly paraphrased from John Bowlby, A Secure Base (New York: Basic Books, 1988), p. 62.

[2] On romantic partners, see Brooke Feeny, “A Secure Base: Responsive Support of Goal Strivings and Exploration in Adult Intimate Relationships,” Journal of Personality and Social Psychology 87, no. 5 (2004), pp. 631–48.

[3] On the other hand, someone who lacks confidence in his ability to deal with the world may actually find reassurance in a partner who takes control, welcoming the intrusiveness as comforting, relieved to have the chance to be dependent.

[4] On attachment anxiety and caregiving, see Mario Mikulincer et al., “Attachment, Caregiving and Altruism: Boosting Attachment Security Increases Compassion and Helping,” Journal of Personality and Social Psychology 89 (2005), pp. 817–39.

[5] On selfish altruism, see R. B. Cialdini et al., “Empathy-based Helping: Is It Selflessly or Selfishly Motivated?” Journal of Personality and Social Psychology 52 (1987), pp. 749–58.

[6] The secure types offered to help the woman even when her difficulties seemed more extreme: they were told that she was not only destitute but also severely depressed. Presumably she would

still be down even if they helped her out, but they were nonetheless willing to lend a hand. This seems to refute theories that hold that people help others in order to feel the pleasure of making someone happy— interpreted by these theoreticians as a “selfish” motive for compassion.

[7] Jack Nitschke et al., “Orbitofrontal Cortex Tracks Positive Mood in Mothers Viewing Pictures of Their Newborn Infants,” NeuroImage 21 (2004), pp. 583–92.

[8] Oxytocin is produced in nuclei of the hypothalamus, from where it flows to the pituitary and then is released into the bloodstream. In other pathways from the hypothalamus, oxytocin acts on many other areas, such as the amygdala, the raphe nuclei, and the locus coeruleus (among others), as well as the spinal fluid.

[9] On voles and oxytocin, see C. Sue Carter, “Neuroendocrine Perspectives on Social Attachment and Love,” Psychoneuroimmunology 23, no. 8 (1998), pp. 779–818.

[10] On the complex connections between oxytocin and testosterone, see Helen Fisher, Why We Love (New York: Henry Holt, 2004).

[11] On social allergies, see Michael R. Cunningham et al., “Social Allergies in Romantic Relationships: Behavioral Repetition, Emotional Sensitization, and Dissatisfaction in Dating Couples,” Personal Relationships 12 (2005), pp. 273–95. The passage about the wet towels and toilet paper roll is quoted from the 2000 Rob Reiner film, The Story of Us.

[12] On basic neural systems, see Jaak Panksepp, Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions (New York: Oxford University Press, 1998).

[13] On meeting emotional needs, see John Gottman, The Relationship Cure (New York: Three Rivers Press, 2002).

[14] See John Gottman, What Predicts Divorce: The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1993).

[15] On facial similarity in couples, see R. B. Zajonc et al., "Convergence in the Physical Appearance of Spouses," Motivation and Emotion 11 (1987), pp. 335–46.

[16] S. M. Drigotas et al., "Close Partner as Sculptor of the Ideal Self," Journal of Personality and Social Psychology 77 (1999), pp. 293–323.

[17] Erik Filsinger and Stephen Thoma, "Behavioral Antecedents of Relationship Stability and Adjustment: A Five-Year Longitudinal Study," Journal of Marriage and the Family 50 (1988), pp. 785–95.

[18] See, for example, Gottman, What Predicts Divorce.

[19] On older couples and pleasures, see Robert W. Levenson et al., "The Influence of Age and Gender on Affect, Physiology, and Their Interrelations: A Study of Longterm Marriages," Journal of

Personality and Social Psychology 67, no. 1 (1994), pp. 56–68.

[20] On the five-to-one ratio, see Gottman, Relationship Cure.

第五部分　社交商与人际关系

第十六章　当我们的身心疲惫时

在举行婚礼的一个星期前，34岁的俄国小说家列夫·托尔斯泰把自己的日记拿给了未婚妻——当时只有17岁的索尼娅。索尼娅从日记中痛苦地了解了托尔斯泰放荡不羁的罗曼史，当地的一个女人甚至还给他生下了一个私生子。[1]

索尼娅在自己的日记中写道："他喜欢折磨我，看我流泪……他到底在对我做些什么啊？我要渐渐疏远他，破坏他的生活。"正在做结婚准备的索尼娅却暗暗下了这样的决心。

这种不和谐的开端奠定了他们48年婚姻生活的情感基调。在他们争吵不休的长期婚姻斗争中也时常会出现休战的情况，索尼娅为托尔斯泰生了13个孩子，还为他重新整理、抄写了21000多页书写潦草的小说草稿，其中包括《战争与和平》和《安娜·卡列尼娜》等巨著。

尽管妻子任劳任怨地付出，托尔斯泰在日记中却这样描述她："她的不公正和妄自尊大着实让我感到害怕和痛苦。"而索尼娅在自己的日记中则说："一个人怎么可能去爱一只不断伤害自己的刺猬呢？"

据他们日记的描述，进入中年后他们似乎都对地狱般的婚姻生活忍无可忍，就像是住在同一个家庭中的两个敌人一样。在托尔斯泰深夜离家出走病死在外之前不久，索尼娅还在日记中写道："每一天都有新的打击灼伤我的心灵。"而且她还补充说，这些打击"缩短了我的寿命"。

索尼娅的话有道理吗？这样的婚姻生活真的能缩短人们的寿命吗？至少托尔斯泰和索尼娅的婚姻无法证实这一点，因为托尔斯泰去世的时候已经82岁高龄，而索尼娅在9年后去世时也已经74岁了。

这些诸如人际关系之类的软性表观遗传因素是如何影响我们的健康的？科学界一直很难给出令人满意的答案。它们是否会影响我们的健康？如果会的话，影响程度又有多大？这些问题最好通过实例来回答。许多权威研究似乎都认为，根据人们在生活中结识的朋友的数量，可以预测他们的身体状况。但是他们忽略了最关键的一点：重要的不是数量而是质量。也就是说，相比朋友的数量，我们在人际交往时的情感状况对我们的身体影响更为强烈。

托尔斯泰夫妇的故事提醒我们，人际交往可能会给我们带来无限快乐，也可能会产生无穷痛苦。从好的方面来说，在生活中感受到别人情感上的支持会对我们的身体产生积极影响。这种影响对处于弱势的人们来说尤为强烈。比如，一项对因充血性心力衰竭而入院的老人进行的研究表明，那些缺少情感依赖的老人比家庭幸福的老人重新入院的概率要高出三倍。[2]

爱似乎可以产生类似于药物治疗的效力。在因为冠状动脉性心脏病而接受血管造影术的男性病人中，那些无法从亲人那里得到情感支持的人比享有温暖亲情的人发生阻塞的概率大约要高40%。[3] 与之相反，一项大规模流行病学研究数据显示，恶性人际关系和抽烟、高血压或者高胆固醇、肥胖症以及缺乏体育锻炼一样，极有可能引发疾病，甚至导致死亡。[4] 因此，人际关系是把双刃剑，它可能会减轻人们的疾病，也可能会加速人们的衰老或者加剧病情的恶化。

当然，人际关系本身并不能决定人们的健康状况，从基因易感性到抽烟史等许多其他因素都会影响人们的健康状况。但是研究表明，人际关系的确是影响人们健康的重要因素之一。现在，医学界已经开始研究人际关系通过社交脑影响我们身体的详细生理机制了。[5]

人际关系对健康的影响

“霍布斯”是科学家给一只非常有男子气概的雄性狒狒取的名字，他们观测到了霍布斯入侵肯尼亚丛林中的一个狒狒群的整个过程。科学家是用17世纪英国哲学家托马斯·霍布斯的名字来为它命名的，这位哲学家曾经写道，文明表面下的生活是“肮脏、粗野和浅薄的”。这只狒狒一点都没有愧对自己的名字，它用自己的利爪和牙齿战斗，成了狒狒群中的首领。

科学家们通过其他雄性狒狒血液中的氢化可的松样本研究了霍布斯对它们的影响。结果发现，霍布斯赤裸裸的侵略影响了整个狒狒群的内分泌系统。

在压力下，肾上腺会分泌氢化可的松，它是身体在紧急状态下分泌的一种荷尔蒙。[6] 这些荷尔蒙会对身体的许多器官产生广泛影响，比如有些荷尔蒙可以在短期内帮助身体创伤复原。

通常情况下，我们的身体只需要含量适度的氢化可的松，它可以促进我们的新陈代谢并且帮助调节免疫系统。但是如果氢化可的松的含量长时间处于过高水平，身体就会出现问题。氢化可的松和其他相关荷尔蒙的长期分泌会引发心血管疾病并且损害免疫功能，还有可能使糖

尿病和高血压恶化，甚至会破坏海马体的神经细胞，从而破坏记忆力。

氢化可的松不仅会损害海马体的功能，它还会影响到杏仁核，刺激杏仁核中产生恐惧的突触的增生。而且，过高的氢化可的松水平还会削弱前额叶皮层调节来自杏仁核的恐惧信号的能力。[7]

过高的氢化可的松水平会给神经系统带来三方面的影响。受伤的海马体会导致学习能力偏差、过度夸大引起恐惧的信号的范围（比如特殊的语调就可以引起他们的恐惧）。杏仁核会失去对恐惧的控制，前额叶皮层则无法调节来自过度兴奋的杏仁核的信号。其结果就是，杏仁核无法控制过度的恐惧，而海马体会错误地接收到过多的恐惧诱因。

猴子的大脑一直都会对诸如霍布斯之类的陌生者保持警惕。而在人类社会中，科学家们把这种警惕和反应过度的状态称为创伤后应激障碍。

我们的情感状态，比如痛苦或者快乐，都会开启或者关闭交感神经系统和下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴。而且既然他人能够通过情绪传染等途径影响我们的情感，那么他们也会影响到我们体内的交感神经系统和下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴。[8]

这种人际关系的变化对于生理状态的影响并不是特别强烈。但是如果恶性人际关系长年存在的话，它们就会引发生理压力（用专业术语来说就是“适应负荷”），从而加速病情的发作或者恶化。[9]

某项人际关系对我们健康的影响取决于它们在某段时期内给我们的情绪带来的良性或者恶性影响的总和。我们本身的状况越脆弱，比如在得重病之后，或者正处于心脏病恢复阶段，或者年老后，人际关系对我们健康的影响就会越强烈。

婚姻战争持续了一辈子、痛苦了一辈子却仍然长寿的托尔斯泰夫妇似乎是个例外。当然，特例不只他们两个，还有一些百岁老人把自己长寿的秘诀归结为每天吃许多奶酪或者吸一整盒烟。

当受到上司侮辱时

尽管伊莉莎·雅诺维茨已经为此丢了工作，而且还可能因此引发高血压，但她仍然坚持自己的原则。事情的起因是这样的，一天，她所在化妆品公司的一位高层领导者在视察了旧金山一家旗舰店的香水柜台后命令她——当时的区域销售经理——解雇一位优秀的售货员。

原因是什么？他认为那位售货员缺乏魅力，用他的原话来说就是不够“热辣”。而雅诺维茨认为那位售货员不仅是销售明星而且举止非常得体，她觉得这位领导者是在无理取闹，对他的命令极度反感。因此，她拒绝解雇那位售货员。

但是不久之后，雅诺维茨的上司们就开始对她吹毛求疵。尽管她当时业绩不错，刚刚被提升为销售经理，但是上司们突然开始频频找碴儿，说她失误不断。她当时就担心他们是想找个借口把自己赶出公司。在那难熬的几个月里，雅诺维茨得了高血压。就在她请病假的时候，公司找人取代了她的职位。 [10]

于是，雅诺维茨起诉了她的老东家。不管这一案件以什么样的判决收场（在我写这本书的时候，审判还在进行中），它都引发了这样一个问题：雅诺维茨的高血压与上司们对她的态度有关系吗？ [11]

下面一项研究是关于英国卫生保健工作者的，在轮流指导他们的两位导师中，他们十分惧怕其中一位，而喜欢另一位。 [12] 在令人畏惧的导师指导他们的日子里，他们血压的平均收缩压提高了13点，平均舒张压提高了6点，从113/75提高到126/81。尽管这一读数仍然处于健康范围之内，但是这种大幅提高如果持续很长时间的话，就有可能对他们产生临床上的显著影响，加快那些易患高血压人群高血压的发作。 [13]

对瑞典各个阶层雇员和英国公务员的研究都表明，某个机构中职位较低的雇员患心血管疾病的概率比不需要忍受上司的反复无常的高层人员要高出4倍。 [14] 而那些受到不公正指责，或者无法得到老板理解的员工患冠状动脉性心脏病的概率比那些感觉受到公平对待的员工要高出30%。 [15]

在等级森严的组织中，老板往往会成为独裁者，他们可以自由地表达对下属的轻蔑，而下属则会相应地产生敌意、恐惧和不安全的感觉。 [16] 侮辱和轻蔑可能是一些独裁管理者惯用的态度，它重申了老板的权威，使下属感到无助和脆弱。 [17] 因为自己的职位和薪水都要仰仗老板，因此员工们在与老板的交往中往往会丧失正常的判断力，把老板的一点点不开心误解为凶兆。事实上，基本上所有人在与上司谈话时血压水平的提升程度都要高于与同事进行相似对话时的提升程度。 [18]

下面是人们应对侮辱的方法。在遇到同伴的侮辱时，人们可能会反驳他，或者要求道歉。但是如果侮辱来自有权有势的上司，下属们一般都会明智地压抑自己的怒火，忍气吞声。但是这种毫不反抗、忍气吞

声的态度可能会助长上司的这种行为。

那些以沉默来应对侮辱的人的血压一般都会急剧上升。如果这种侮辱性信息持续存在，压抑自己情感的人就会感觉越来越无能、焦虑，最终导致抑郁。而且，这些情绪如果长时间存在，会极大提高患心血管疾病的概率。[19]

在一项研究中，100位男士和女士戴上了测量血压的仪器，记录他们在所有交流中的血压情况。[20] 当他们和家人或者好朋友进行愉快、轻松的交流时，血压平稳。当他们与讨厌的人在一起时，血压升高。而血压上升最剧烈的是与让他们有矛盾情绪的人在一起的时候，比如和专横的家长、善变的恋人或者有竞争关系的朋友交流时。在所有人际关系中，类似于喜怒无常的老板这样的人都会给我们的身体带来负面影响。

我们会尽量避免与那些令人不愉快的人进行交流，但是生活中的许多人是我们无法逃避的，他们对我们的影响可能时好时坏：有时候他们令我们感到开心，有时候又会让我们生气。这种矛盾的关系需要我们在情绪上特别注意。因为每一次交流的过程和结果都是无法预测的，而且存在爆发的可能，因此需要我们的特别警惕和有意识的努力。

医学界已经发现了恶性人际关系导致心脏病的生理过程。在一项压力实验中，志愿者们需要为自己受到的在商店中偷窃的不实指控辩解。[21] 在辩解的过程中，他们的免疫系统和心血管系统的反应相互矛盾，很可能会产生不良影响。免疫系统分泌出T淋巴细胞，而血管壁散发的物质则会与这些T细胞结合，逐渐在血管内皮上形成动脉阻塞。[22]

令医学界最为震惊的是，即使轻微的不安也会引发这一机制。因此我们可以推测，如果我们在日常生活中长期遭受压力的话，这种压力由外至内的连锁反应很可能会使我们患心脏病。

孤独比吸烟更可怕

发现人际交往中的压力与糟糕的健康状况之间存在某些联系并不怎么困难，找出一两个可能的神经过程也没什么大不了。尽管有一些研究可以证明它们之间的联系是有神经基础的，但是反对者们总是反驳说在这一过程中很有可能是其他因素在起作用。比如，如果糟糕的人际关系导致某人大量饮酒或者吸烟或者睡眠质量下降，这些都可能直接导致身体上的疾病。因此研究者一直在寻找一种可以完全排除其他因素的生理机制。

下面是卡内基·梅隆大学的心理学家谢尔登·科恩所做的一项实验。科恩在实验中故意使几百人患了感冒，[23] 当然这并不是因为他用心险恶，而是科学研究的需要。在严格控制的条件下，他按照计划有步骤地使志愿者们接触到可以引发普通感冒的鼻病毒。大约1/3的人在接触鼻病毒后出现了感冒的所有症状，但是其余的人甚至连鼻涕都没有流一次。

志愿者在接触鼻病毒前先被隔离24个小时，以确保他们不会因为其他原因而感冒。在接下来的5天中，志愿者们住在一个特别的房间内，每个人都和其他人保持至少1米的距离，以免交叉传染。

在这5天中，志愿者们的鼻子分泌物被送去化验，以找出感冒的迹象（比如根据鼻子分泌物的总重量等）和感染鼻病毒的迹象，研究者还化验了他们血液中的抗体。通过这种方式，科恩精确评估了感冒的症状，而不是仅仅观察流鼻涕和打喷嚏的次数。

我们知道维生素C的缺乏、吸烟和低质量睡眠都会提高被感染的概率。问题是，人际关系产生的压力也可以吗？科恩的回答是：当然可以。

科恩还计算出了影响人们是否感冒的因素的精确数值。那些正在与别人闹矛盾的人得感冒的概率是其他人的2.5倍，因此恶劣的人际关系和缺乏维生素C以及低质量睡眠在引发感冒方面效力相当。吸烟是最有害健康的习惯，会使人们的死亡率提高3倍。持续一个月或者更长时间的冲突会提高人们对疾病的易感性，但是偶尔的争吵并不会对健康造成危害。[24]

尽管长期的争吵会威胁我们的身体健康，但是不与别人交往产生的危害更大。和人际交往范围广的人相比，那些极少与人进行亲密交流的人患感冒的概率要高出4.2倍，因此孤独比吸烟更可怕。

我们的社交性越强，对感冒的免疫力也越强。这种观点似乎违背了我们的直觉：我们在与更多人交往的时候不是提高了感染感冒病毒的机会吗？答案当然是肯定的，但是社交活动可以提升我们的好心情，抑制氢化可的松的分泌并且提高应对压力的免疫功能。[25] 因此，人际关系本身就可以保护我们不受感冒病毒的侵害。

当你遇到不公平对待时

伊莉莎·雅诺维茨并不是唯一一个在工作中受到不公正待遇的人。一位在制药公司工作的女士在电子邮件中写道：“我正在和我的上司闹矛

盾，她不是一个正直的人。在我的职业生涯中，我的自信心第一次动摇了。因为她和公司高层人员的关系都很好，我觉得自己无处申诉，因为这件事情的压力我都病倒了。”

这种恶毒的上司与她生病之间的关系是她假想出来的吗？有可能。

但是，她的不幸与一项涉及6153人的大型研究结果不谋而合。在实验中，这些志愿者接受了许多紧张性刺激，比如噪音和遭遇令人厌恶的人等。[26] 在所有的这些压力中，影响最恶劣的就是遭受严厉指责并且无能为力，就像那位与上司发生冲突的制药公司职员的情况一样。

位于旧金山的加利福尼亚大学医学院的行为医学专家玛格丽特·凯梅尼为我们揭示了这一过程的工作原理。她和同事萨莉·迪克森共同分析了数百项压力研究。凯梅尼告诉我，威胁或者挑战在“有观众在场的时候”给人们带来的压力最为强烈。

在所有研究中，衡量压力反应的标准都是人体内氢化可的松的提升水平。[27] 氢化可的松在人们遭遇人际关系压力时上升最剧烈。比如当有人坐在志愿者面前，要求他以尽可能快的速度用1242减去17，在得出结果后再减去17，依此类推，并且把这一过程大声说出来的时候。如果人们进行这项复杂任务时还有他人在进行评判，他们体内氢化可的松的水平比接受同等水平非人际关系压力时要高出三倍。[28]

你可以想象一下你正在进行求职面试。当你正在讲述自己适合这个职位的相关才能和专业技能时突然出现了点小问题：你发现面试官表情肃穆地在笔记本上做记录，更糟糕的是，他言语刻薄，轻视你的专业知识。

这就是志愿者们在社交压力测试中遭遇的困境，这些志愿者都在找工作，因此先来进行一次模拟面试，而这些模拟面试实际上都是压力测试。这种测试是由德国科学家开发出来的，在全世界范围内的实验室得到了广泛应用，因为它可以提供强有力的数据。凯梅尼的研究也采用了这个测试的某一版本来检验社交压力对身体所产生的影响。

迪克森和凯梅尼认为，被别人评价会威胁到我们的“社交自我”，也就是我们从别人眼中看到的自己。这种对自己社交价值和社交地位的意识，以及由此引发的自尊都来自我们所认为的别人对我们的感知。这种对别人眼中的自我形象的威胁会对我们的生理状况产生巨大影响，这种影响甚至可能与对我们的生存威胁相当。毕竟，如果别人对我们的评价不好的话，我们不仅会感到羞辱，而且会感觉遭到了彻底的社交遗弃。[29]

在已经进行过的实验室压力模拟测试中，面试官的敌意或者其他令人沮丧的态度毫无例外地都会引起被测者下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴分泌过多的氢化可的松。而社交压力测试比经典的实验室测试引发的氢化可的松的水平还要高得多。在那个经典实验室测试中，志愿者们在时间紧迫、环境嘈杂，还有蜂鸣器提示错误的情况下进行越来越复杂的数学运算，但是没有人在场指手画脚。[30] 这种非人际困境很快就会被忘记，但是别人的评价会给人们带来强烈而且持久的羞愧感。[31]

令人震惊的是，内心象征性的判断也会引起人们同样的焦虑。一个虚拟观众和实际存在的观众会对人们的下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴产生同样的影响。凯梅尼解释说，这是因为“当你想起某件事情的时候，你的内心就会呈现出某种影像，从而影响你的大脑”，这和真实影像所产生的效果是一样的。

无助的感觉还会进一步提升压力。迪克森和凯梅尼对于氢化可的松研究所做的分析发现，超出人们控制范围的威胁产生的危害尤其恶劣。如果无论我们怎么努力，威胁依然存在的话，那么我们体内的氢化可的松水平就会大幅上扬。比如，成为别人恶意歧视目标的人，和那两位被老板打击的女士的困境就是这种情况。长期处于危险、被排斥或者苦恼的人际关系之中，会引发下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴的过度反应。

如果压力是由非人际因素引发的，比如听到刺耳的汽车喇叭声而又无法制止，我们对于别人认同感的渴望和归属感并不会受到威胁。凯梅尼发现，对于这样的非人际关系压力，身体内的氢化可的松水平在大约40分钟内就可以恢复正常。但是如果压力是由负面社交评价所引起的，人体内氢化可的松水平恢复正常所需要的时间大约要高出50%，也就是说需要一个小时左右或者更长的时间。

大脑成像研究已经为我们揭示了在接收到恶意信号时大脑的哪些部分会做出反应。回忆一下我们在第五章曾经提到过的位于普林斯顿的乔纳森·科恩实验室所做的计算机模拟。在实验中，志愿者们做了最后通牒游戏。游戏要求两个人来分一笔钱，由其中一个人提出分配方案，另外一个人决定是否接受这个方案。

当其中一位志愿者感觉另外一个人提出的方案不公平的时候，他们大脑中的前脑岛就会出现反应。我们知道，前脑岛在愤怒或者厌恶的时候会被激活。事实也与之吻合：他们会表现出不满的态度，而且他们很有可能不仅拒绝这个方案，还会否决对方提出的下一个方案，不管下一个方案是否对自己有利。但是在他们相信对方只是在按照程序行

事之后，那么不管对方提出多么无理的分配方案，他们的前脑岛依然会保持平静。社交脑明确区分了有意和无意伤害，而且对于恶意伤害的反应尤其强烈。

这一发现或许可以解释关于创伤后应激障碍的一个现象：如果病人意识到自己受到的伤害是他人故意造成的，会比由天灾引起的伤害对他们产生更加恶劣的影响。飓风、地震和其他自然灾害要比恶意伤害，比如强奸和虐待等引发的创伤后应激障碍的病例少得多。如果受害者意识到伤害是针对他个人的，那么创伤后遗症，比如压力等就会更加严重。

社交关系决定你的健康状况

埃尔维斯·普雷斯利是在1957年参加当时收视率最高的电视娱乐节目《爱德·沙利文秀》从而进入全美人民视线的。当时美国经济正处于战后的迅速发展时期，当时的美国总统是艾森豪威尔。那个时代汽车都有奇形怪状的车尾，年轻人都忙着约女伴参加被称为“短袜舞会”的学校舞会。

在1957年，威斯康星大学的科学家们开始调查1万名即将毕业的中学生，这个数字占整个威斯康星州毕业生总数的1/3。到这些毕业生40多岁的时候，科学家们又对他们进行了一次采访。然后在这些毕业生65岁的时候，威斯康星大学的理查德·戴维森接过了接力棒，他从这些人——57群体中招募了一批志愿者，并把他们带进了凯克功能性大脑成像与行为实验室。利用比当年的研究方法先进得多的大脑成像系统，戴维森开始研究他们的社交经历、大脑活动以及免疫系统之间的关系。

科学家们已经通过以前的采访了解了这些人生活中社交关系的情况，接下来对他们的社交关系与身体状况做了比较。科学家们检测了他们应对压力时的一些身体指标，包括血压、胆固醇、氢化可的松和其他一些压力荷尔蒙的水平。这些指标综合起来不仅可以预测患心血管疾病的概率，还能够预测今后身心状况的衰退趋势。如果某个人的这些指标总和特别高的话，就表明他不会长寿。[32] 科学家们发现人际关系的确会起作用：人们与最亲密的亲人、朋友和同事长年累月的恶性情感交流和他们高发病率的体质有着密不可分的联系。[33]

57群体中的一个匿名志愿者就是一个很好的例子，我在这里姑且称她为简。简的生活中充满了不幸与失望。她的父母都是酒鬼，她在童年的大部分时间里都瞧不起自己的父亲，因为父亲在简上中学的时候骚扰过她。成年之后，她非常惧怕别人，对那些最亲密的人要么脾气暴

躁，要么忧虑不安。尽管她曾经结过婚，但是很快就离婚了，由于社交活动过少，她无法获得多少情感安慰。在戴维森进行的医学调查中发现，她具备22种医学症状中的9种。

简的中学校友吉尔和她的情况正好相反，吉尔的生活中充满了温情的体验。尽管吉尔的父亲在她9岁的时候就去世了，但是母亲对她十分关心。吉尔与丈夫以及4个儿子的关系都非常亲密，而且对自己的家庭生活十分满意。她在其他社交活动中的表现也非常活跃，有许多亲密朋友和知己。在60多岁的时候，她只表现出了22种医学症状中的3种。

社交关系与健康状况的联系并不表明它们之间一定存在因果关系。要想在它们之间建立因果关系就必须找出这一过程的具体生理机制。根据戴维森对于大脑活动的测试，科学家们已经从57群体身上找出了一些非常有启发性的线索。

吉尔，那位母亲慈爱、人际关系和谐、进入老年后身体仍然比较健康的女士，是57群体中前额叶皮层左半部比右半部更为活跃的一个。戴维森发现，这种大脑模式表明吉尔生活中的大部分时间都非常愉快。

简，那位父母都是酒鬼、进入老年后身患多种疾病的离异女士，所拥有的大脑模式正好与吉尔相反，她前额叶皮层的右半部比左半部更加活跃。这种模式表明简总是以紧张的痛苦情绪来面对生活，而且从情感挫折中恢复所需的时间也比较长。

大脑中的大路神经系统在调节小路神经系统的骚动时起着关键作用。戴维森在早期研究中发现，前额叶皮层的左半部会调节决定我们从痛苦中复原的能力，也就是恢复力的小路神经系统。[34] 前额叶皮层左半部相对于右半部的活动更活跃，我们就能更好地培养调节情绪的能力，我们从痛苦中恢复所需的时间也较短。反过来，这也决定了我们体内氢化可的松恢复正常水平所需要的时间。因此，恢复力在一定程度上取决于大路神经系统是否能够控制小路神经系统。

戴维森的早期研究成果还不只这些。他的研究小组还发现，人们前额皮层左半部的活动还与人体免疫系统接受流感病毒灭活疫苗的能力有着密切关系。大脑前额皮层左半部活动非常活跃的人在遭遇流感时体内产生的抗体会比其他人高出三倍。[35] 戴维森认为这一区别有着非常重要的临床意义，也就是说这些前额皮层左半部活动非常活跃的人遭遇病毒时患流感的可能性比较小。他的研究小组还发现，前额叶皮层左半部非常活跃的人遭遇病毒时患流感的可能性比较小。

戴维森认为，可以根据这些信息了解恢复力的生理机制。他推论说，安全和谐的人际交往经历可以为人们带来足够的内心储备，使他们在遇到情感挫折时能够很快复原。9岁丧父，但是有位慈母的吉尔就是这样。

在57群体中，那些在童年时期遭受过巨大压力的人成年之后恢复力较差，一旦心情遭遇波折就很难平复。而那些在童年时经历过适度压力的人成年之后很可能会拥有前额叶皮层左右半部的完美比例，但前提是必须有一位成人能够为他们提供可供情感复原的安全基地。 [36]

持续压力的危害

畅销书《奔腾年代》（*Seabiscuit* ）的作者劳拉·希伦布兰德长期以来一直受到慢性疲劳综合征的困扰，她经常会感到身体虚弱、筋疲力尽，因此需要别人长期照顾。在她写《奔腾年代》的时候，照顾她的是体贴的丈夫博登。他当时正在忙于攻读研究生，但是仍然尽量抽出时间来照顾妻子，服侍她吃饭喝水，在她需要走动的时候帮助她，还为她读书读报。

但是希伦布兰德回忆说，有一天晚上自己在卧室的时候，“听到一个低沉的声音”。她从楼梯上看下去，发现博登“正在大厅里踱步，而且还在抽泣”。她本来想叫他，但是又觉得他可能想一个人静一静，所以就算了。

第二天早晨博登又像往常一样来帮助她，“情绪和以前一样愉快、稳定”。 [37]

博登尽量隐藏自己的痛苦，以免影响脆弱的妻子。但是任何一个像博登这样要日夜照顾所爱之人的人都要承受巨大的压力，而且这种压力还会不可避免地侵害他们的身心健康，即使是最富有爱心的人也不例外。

这方面最有力的证据来自俄亥俄大学的一个跨领域研究小组，由心理学家贾尼丝·基科尔特·格拉泽和她的丈夫——免疫学家罗纳德·格拉泽所领导。 [38] 通过一系列研究，他们发现，持续的压力会改变抵抗感染和帮助治愈创伤的免疫细胞的基因状况。

他们的研究小组对10名60多岁的女性进行了研究，她们都在照顾患有老年痴呆症的丈夫。 [39] 她们承受着巨大的压力，一天24小时照顾病人，感觉非常孤单而且无暇自顾。对承受类似压力的女性进行的早期调查发现，流感病毒灭活疫苗对她们已经不起作用了，她们的免疫系

统已经无法产生这种疫苗通常可以引发的抗体了。[40] 现在科学家们对免疫功能进行了更加严谨的实验，他们发现，照顾患有老年痴呆症丈夫的女性身体的许多指标都有问题。

首当其冲的就是遗传信息。实验表明，这些女性体内可以调节一系列关键免疫机制的一种基因的表达比其他同龄女性要低50%。GHmRNA这种受损基因可以提高淋巴细胞的产量，并且增强杀伤细胞和巨噬细胞的活跃度，从而消灭入侵的细胞。[41] 这也可以解释另外一个早期发现：处于压力下的女性细小刺伤伤口愈合的时间要比对比组中没有压力的女性多出9天。

而且，巨大的压力还会侵袭这些照料者的DNA，加速细胞的老化。其他科学家在研究长期照顾患有慢性病孩子的母亲的DNA后发现，孩子患病时间越久，母亲的细胞老化程度就越严重。

照顾患有慢性病孩子的母亲比同龄女性的平均生理状态要老10岁。当然这种情况也有例外，比如那些遭受了打击但是能从其他人那里得到情感抚慰的女人，即使她们需要照顾身患疾病的亲人，她们的细胞仍然能够保持年轻状态。

集体社交商也可以抵消长期照顾别人产生的负面影响。下面是新罕布什尔州三维治市的一个场景。这是一个阳光灿烂的秋日，菲利普·西蒙斯坐在轮椅上，被一群朋友和邻居簇拥着。西蒙斯是位大学英语教师，有两个年幼的孩子，他在35岁的时候被诊断出患有鲁盖瑞氏症（肌萎缩性侧索硬化症），医生当时断定他只剩下2—5年的寿命。现在他已经比医生预言的多活了几年了，但是他的瘫痪慢慢由下身扩散到了双臂，因此他生活已经不能自理了。这个时候，他送给朋友一本名为《分享照料》的书，这本书里描述了如何为重症病人建立一个团队来共同照顾他。

于是，35位邻居决定共同帮助西蒙斯和他的家人。他们的日程大部分都是通过电话和电子邮件来安排的，他们在西蒙斯家里充当厨师、司机、保姆、佣人的角色，在那个秋日他们还当起了园艺工人。他们一直这样无私地奉献着，直到西蒙斯45岁去世。这个大家庭的出现极大改善了西蒙斯和他的妻子凯瑟琳·菲尔德的状况。最起码，正是因为他们的帮助，身为艺术家的菲尔德才能继续工作。而且他们还为菲尔德减轻了经济压力，使整个家庭，用菲尔德的原话来说，“感觉到被整个社区的人们所关爱”。[42]

这些邻居称自己为FOPAK（“菲利普和凯瑟琳的朋友”的英文简写），他们都认为自己才是从中受益匪浅的人。

[1] For the tale of the Tolstoy marriage, see William L. Shirer, Love and Hatred: The Stormy Marriage of Leo and Sonya Tolstoy (New York: Simon and Schuster, 1994).

[2] On survival after congestive heart failure, see H. M. Krumholz et al., "The Prognostic Importance of Emotional Support for Elderly Patients Hospitalized with Heart Failure," Circulation 97 (1988), pp. 958–64.

[3] Men who reported feeling loved most strongly had the very lowest levels of coronary artery disease. While having a loving mate offers protection, being trapped in a toxic relationship may be harmful to health. See T. E. Seeman and S. L. Syme, "Social Networks and Coronary Heart Disease: A Comparative Analysis of Network Structural and Support Characteristics," Psychosomatic Medicine 49 (1987), pp. 341–54.

[4] On poor relationships as a health risk, see Janice Kiecolt-Glaser et al., "Marital Stress: Immunologic, Neuroendocrine, and Autonomic Correlates," Annals of the New York Academy of Sciences 840 (1999), pp. 656–63.

[5] On relationships and disease, see Teresa Seeman, "How Do Others Get Under Our Skin: Social Relationships and Health," in Carol Ryff and Burton Singer, eds., Emotion, Social Relationships, and Health (New York: Oxford University Press, 2001).

[6] Activation of the HPA axis starts when the hypothalamus releases corticotropin hormone (CRH), which in turn triggers the pituitary to release adrenocorticotropin hormone (ACTH), which

then stimulates the adrenal cortex to release cortisol, which floods into the bloodstream and has widespread effects throughout the body. See Robert Sapolsky et al., “How Do Glucocorticoids Influence Stress Responses?” Endocrine Reviews 21 (2000), pp. 55–89. The Sapolsky laboratory was among the first to document that sustained stress can damage the hippocampus, a region of the brain central to learning and memory. Their work has pinpointed glucocorticoids, a class of steroid hormones secreted from the adrenal gland during stress, as critical to such neurotoxicity. Moreover, they were the first to demonstrate that glucocorticoids will impair the capacity of hippocampal neurons to survive a variety of neurological diseases, including stroke and seizure. A major focus of the laboratory is to examine the cellular and molecular events underlying hippocampal neuron death, and to identify the components of such death worsened by glucocorticoids.

[7] The key areas are in the prelimbic cingulate.

[8] Via the social brain, our interactions can matter biologically for our resilience in the face of threats to our health. But at this point researchers can only sketch the bare beginning of a map for the specific brain mechanisms involved. More specifically, social information is processed first by the sensory systems of the neocortex; and it is then fed via the temporal lobe to the amygdala and hippocampus, which then send signals to the HPA axis and the noradrenergic and serotonergic systems. See Seeman, “How Do Others.”

[9] For better or worse, the steady accumulation of such emotions over years and years is what matters—not just a few intense but passing episodes—as was found when thousands of men and women were tracked for ten years in a study of stress and heart disease. If their stress soared only in the first year, or only in the tenth year, the likelihood that they would end up with cardiovascular problems was much lower because the stress was temporary, not chronic. But

people who had high stress levels in both the first year and the last—suggesting that stress was more likely a constant feature of their emotional diet—were most at risk for getting heart disease. See James House et al., "Social Relationships and Health," Science 241 (1989), pp. 540–45.

[10] On the case of Elysa Yanowitz, see Steven Greenhouse, "Refusal to Fire Unattractive Saleswoman Led to Dismissal, Suit Contends," New York Times, April 11, 2003, p. A14.

[11] The causes of hypertension are, of course, complex. Medicine assumes that an underlying genetic predisposition is always at play, though life's stresses (as well as diet and exercise) also determine how rapidly or strongly that predisposition transforms into an actual malady. Naming a specific person as the "cause" of hypertension seems dubious.

[12] Nadia Wager, George Feldman, and Trevor Hussey, "Impact of Supervisor Interactional Style on Employees' Blood Pressure," Consciousness and Experiential Psychology 6 (2001).

[13] While the jury is still out on the case of Elysa Yanowitz's hypertension, medical data suggest that her disapproving bosses played at least some role in her rising blood pressure. Chronic jumps in blood pressure can raise the set point to which blood pressure returns after recovering from the rise, thus gradually leading to hypertension. In theory, epigenetics means that someone with a genetic vulnerability for hypertension could be rushed into the disease by distressing, ongoing circumstances like these. On the other hand, simple fluid hydraulics may accomplish the same thing. See, for example, B. D. Perry et al., "Persisting Psychophysiological Effects of Traumatic Stress: The Memory of States," Violence Update 1, no. 8 (1991), pp. 1–11. However, for a skeptical review see

Samuel A. Mann, “Job Stress and Blood Pressure: A Critical Appraisal of Reported Studies,” Current Hypertension Reviews, 2, (2006) pp. 127–38.

[14] S. P. Wamala et al., “Job Stress and the Occupational Gradient in Coronary Heart Disease Risk in Women,” Social Science and Medicine 51 (2000), pp. 481–98; M. G. Marmot and M. J. Shipley, “Do Socio-economic Differences in Mortality Persist after Retirement? 25 Year Follow-up of Civil Servants in the First Whitehall Study,” British Medical Journal 313 (1996), pp. 1177–80.

[15] On fairness and bosses, see M. Kivimaki et al., “Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees: The Whitehall II Study,” Archives of Internal Medicine 165 (2005), pp. 2245–51.

[16] Some have argued the higher rate of disease among those in lower rungs stems from their having less education, or lower salaries, or less control over how they do their job. Such factors certainly could play a role. But in extensive analyses, toxic interaction between bosses and employees has emerged as the critical variable. See: R. G. Wilkinson, Unhealthy Societies: The Afflictions of Inequality (London: Routledge, 1996).

[17] Y. Gabriel, “An Introduction to the Social Psychology of Insults in Organizations,” Human Relations 51 (1998), pp. 1329–54.

[18] On status and blood pressure, see James Lynch, The Broken Heart (New York: Basic Books, 1979).

[19] On heightened risk of cardiovascular disease, see, for example, S. P. Thomas, "Women's Anger: Relationship of Suppression to Blood Pressure," Nursing Research 46 (1997), pp. 324–30; T. M. Dembroski et al., "Components of Type A, Hostility, and Anger-in: Relationship to Angiographic Findings," Psychosomatic Medicine 47 (1985), pp. 219–33.

[20] On blood pressure during interactions, see Julianne Holt-Lunstad et al., "Social Relationships and Ambulatory Blood Pressure: Structural and Qualitative Predictors of Cardiovascular Function During Everyday Social Interactions," Health Psychology 22, no. 4 (2003), pp. 388–97.

[21] On false accusation and heart disease, see Jos A. Bosch et al., "Acute Stress Evokes Selective Motibliation of T Cells that Differ in Chemokine Receptor Expression: A Potential Pathway Linking Reactivity to Cardiovascular Disease," Brain, Behavior and Immunity 17 (2003), pp. 251–59.

[22] This provoked the T cells to attack the endothelium, where deadly plaque formation begins. This recruitment of T cells, which inflame tissue as they fight off invading bacteria, fits the emerging understanding of the crucial role for such inflammation in atherosclerotic plaque buildup.

[23] Cohen assessed the emotional quality of their social interactions in one of his groups of volunteers in the days before coming into the lab. Unpleasant interactions, especially prolonged conflicts (as with heightened levels of cortisol), predicted that a person would be more likely to come down with a severe cold. See Sheldon Cohen, "Social Relationships and Susceptibility to the Common Cold," in Ryff and Singer, Emotion, Social Relationships, pp. 221–44.

[24] Sheldon Cohen et al., “Sociability and Susceptibility to the Common Cold,” Psychological Science 14 (2003), pp. 389–95. The study measured social encounters in the weeks before exposure to the rhinovirus, rather than in the days during and after the exposure (since volunteers were in quarantine by then), and so it does not answer the question of whether pleasant or unpleasant encounters just before and on the day of exposure affect immune defenses. That study remains to be done.

[25] Sociability—seeking out others in a friendly, genial way—was linked to better moods, better sleep efficiency, and lower levels of cortisol, which in turn predicted less risk of a cold. But, Dr. Cohen notes, searching for a more robust connection might show with greater precision how sociability might “get inside the body”—a question that remains a mystery in need of a more rigorous solution. See Sheldon Cohen, “Psychosocial Models of Social Support in the Etiology of Physical Disease,” Health Psychology 7 (1988), pp. 269–97. Relationships with a spouse, grandchildren, neighbors, friends, fellow volunteers, or fellow religious congregants all predict that a person will be less susceptible to colds when exposed to rhinoviruses. See Sheldon Cohen, “Social Relationships and Health,” American Psychologist (November 2004), pp. 676–84.

[26] On meta-analysis, see Sally Dickerson and Margaret Kemeny, “Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research,” Psychological Bulletin 130 (2004), pp. 355–91.

[27] Some of the studies also assayed levels of ACTH, another stress hormone activated by the HPA axis. The effects were much the same, although ACTH acts more quickly, peaking at around ten to twenty minutes after exposure to a stressor, while cortisol peaks

later, around thirty to forty minutes after first exposure. There are two widely used scientific measures of cortisol: how much the body secretes and how long those levels take to fall back to normal. People differ greatly in their recovery times; some bounce back quite quickly from a stressful moment, while others seem to remain stuck in the bad mood.

[28] For some reason, we may not realize how greatly social stress actually affects our biology. Subjectively people rated the noise just as distressing as the subtraction task, despite the far greater cortisol hike from the subtraction.

[29] Social stress tends to activate the following neural areas (all key in the social brain): right prefrontal cortex, amygdala, anterior cingulate, hippocampus, insula.

[30] When they felt they were being evaluated during the math problems, their cortisol rise was, again, higher than when they were doing the math alone in a room. See Tara Gruenewald et al., "Acute Threat to the Social Self: Shame, Social Selfesteem, and Cortisol Activity," Psychosomatic Medicine 66 (2004), pp. 915–24.

[31] When a critical observer made humiliating remarks, people continued to brood— and so maintain stress arousal—long afterward. But they did not obsess nearly so much if their ordeal was impersonal, like being shocked when a computer program detected they were too slow to push a button whenever they heard a tone. See Laura Glynn et al., "The Role of Rumination in Recovery from Reactivity: Cardiovascular Consequences of Emotional States," Psychosomatic Medicine 64 (2002), pp. 714–26.

[32] On decline, see Teresa Seeman et al., "The Price of Adaptation:

Allostatic Load and Its Health Consequences," Archives of Internal Medicine 157 (1997), pp. 2259–68; Teresa Seeman et al., "Exploring a New Concept of Cumulative Biologic Risk: Allostatic Load and Its Health Consequences," Proceedings of the National Academy of Sciences 98 (2001), pp. 4770–75.

[33] On the cumulative emotional tone of relationships and health, see Ryff and Singer, Emotion, Social Relationships. The negative health impact of relationships was worse for men than for women, particularly because they tended to have higher readings for indicators of heart disease, while women adversely affected showed highly elevated readings of stress hormones.

[34] The left dorsal-superior zone of the prefrontal cortex, to be precise.

[35] On relationships and immune function, see Rosenkrantz et al., "Affective Style and In Vivo Immune Response: Neurobehavioral Mechanisms," Proceedings of the National Academy of Sciences, 100 (2003), pp. 11, 148–52.

[36] In his research on how mother lab rats treat their pups, Michael Meaney discovered that differences in parental care affect genes in the hippocampus that control HPA output via glucocorticoid, a precursor of cortisol. Glucocorticoids are steroids that regulate changes in blood glucose levels, heart rate, and neuron functioning. Genetic research on the complex ways that glucocorticoids themselves are regulated shows they are heavily influenced by social encounters, particularly stressful ones. The pups in Meaney's research whose moms licked and groomed them the most ended up with genes that expressed little of the stress hormone, while those pups who were neglected expressed a great deal. In wellnurtured pups the genes for regulating stress hormones

were twice as active as those in neglected pups. The key zone of the left frontal area in the Wisconsin high-schoolers appears identical to that found in Meaney's rodents as being altered by the amount of nurturance during puphood. Meaney's research has identified precise mechanisms that tie nurturance to the body's response to stress. Under stress, the brain response begins with cells in the hypothalamus that secrete corticoid-releasing factor (CRF), which signals the brain to mobilize. CRF activates cells in the pituitary, which release ACTH into the blood, triggering the adrenals to secrete glucocorticoids. These hormones travel up to the brain, where they trigger cells in the hippocampus that monitor CRF levels; these cells in turn signal cells in the hypothalamus to lessen levels of CRF. This regulatory system for adjusting levels of CRF operates constantly. As Meaney notes, how those genes are modified during childhood has lifelong consequences: once their level of expression has been set, it persists in that pattern through life. Good parenting, Meaney finds, produces genes that make the hippocampus better at monitoring stress hormones, so that optimal levels are emitted when under stress—making a person more resilient. We humans share the identical stress hormone circuits with all mammals, including Meaney's lab rats. See Michael Meaney, "Maternal Care, Gene Expression, and the Transmission of Individual Differences in Stress Reactivity Across Generations," Annual Review of Neuroscience 24 (2001), pp. 1161–92.

[37] On Borden, see Laura Hillenbrand, "A Sudden Illness—How My Life Changed," The New Yorker, July 7, 2003.

[38] The group centers on Janice Kiecolt-Glaser, a psychologist, and her husband, Ronald Glaser, an immunologist, and has also included William B. Malarkey, a physician at te Ohio State College of Medicine and John T. Cacioppo, a founder of social neuroscience, now at the University of Chicago. See, for example, John T. Cacioppo et al., "Autonomic, Endocrine, and Immune Response to Psychological Stree: The Reactivity Hypothesis," Annals of the New York Academy of Sciences 840 (1998), pp. 664–73.

[39] On women caregivers, see William B. Malarkey et al., “Chronic Stress Down- Regulates Growth Hormone Gene Expression in Peripheral Blood Mononuclear Cells of Older Adults,” Endocrine 5 (1996) 1, pp. 33–9.

[40] On an earlier study of Alzheimer’s Disease caregivers, see Janice Kiecolt-Glaser et al., “Slowing of Wound Healing by Psychological Stress,” Lancet 346 (1995), pp. 1,194–6

[41] On cell aging, see Elissa Epel et al., “Accelerated Telomere Shortening in Response to Life Stress,” Proceedings of the National Academy of Science 101 (2004) 49, pp. 17,312–5.

[42] Suki Casanave, “Embracing this Imperfect Life,” Hope (March/April 2002), pp. 32–35.

第十七章　家庭与婚姻中的社交商

我的母亲从大学退休后，突然发现自己要守着一所空荡荡的大房子：她的孩子们都在其他城市生活，有些还相当远，而她的丈夫——我的父亲在几年前已经去世了。现在回想起来，身为社会学教授的她当时做了一个相当明智的决定：她在家里留出一个房间，免费提供给所在大学的研究生们，而且优先考虑那些有着敬重老人传统的东亚国家的留学生。

现在她已经退休30多年了，这一做法还在持续。她的房客们一批一批地更换着，其中有些来自日本，有些来自中国。这些房客们似乎给她的健康带来了许多好处。其中有一对夫妻还带着一个孩子，这个小姑娘简直就把我母亲当作自己的亲奶奶。在她两岁的时候，她每天早晨都要跑到我母亲卧室里，去看看她是否已经起床了，而且每天都会拥抱我母亲好几次。

在她出生的时候我母亲已经快90岁了，她的出生使整栋房子都充满了快乐的气氛，我母亲好像在生理和心理上都一下年轻了好几岁。我们无法知道母亲的长寿和她的生活环境究竟有多大关系，但是很多迹象都表明这种社交环境无疑是非常有益的。

随着老朋友的不断去世或者搬家，老年人的社交网络也在不断缩小。同时他们往往还会选择性地剪除自己的社交网络，只保留那些积极的人际关系。[1] 这种策略会给他们的生理系统带来有益的影响。随着年纪的不断增长，我们的身体状况也不可避免地越来越脆弱。随着细胞的老化和死亡，我们的免疫系统和其他健康身体的防洪堤也在慢慢衰退。剪除那些无益的社交关系可以预防我们的情绪出现恶性波动。事实上，一项具有里程碑意义的研究在对生活美满的美国老年人进行调查后发现，社交网络给他们提供的情感支持越坚实，他们体内诸如氢化可的松之类的生理压力指标就越低。[2]

当然，我们生活中最重要的人际关系未必一定是最积极、最令人愉快的，比如某位亲人可能经常会使我们发狂，而不是让我们感到开心。不过，随着老人对次要社交关系的剔除，他们处理复杂情感（比如某个亲人所引发的酸甜苦辣）的能力似乎可以得到提高。[3]

一项研究发现，社交生活丰富、积极的老人所表现出来的认知能力的减退，要比那些孤立的老人晚7年。[4]

但是，孤独和老人们独自相处的时间并没有多大关系，和他们在某一天内与别人交往的次数也没有关系。事实上，老人们的孤独是由于缺少亲密、友好的交往而导致的。因此重要的是我们交往的质量：我们的交往对象是热情还是疏远，是支持我们还是打击我们。孤独的感觉（而不是单纯的朋友数量与交往次数）和我们的健康有着密切联系：人们的孤独感越强，他们的免疫系统和心血管功能往往就越脆弱。[5]

我们之所以要在年老的时候多关注自己的社交生活，还有另外一个生理上的原因。神经的形成，也就是大脑中神经细胞的生成，会一直持续到老年，当然速度会比年轻时要慢。许多神经学家认为，尽管这种速度的下降并不是不可避免的，但是单调的生活肯定会导致它的下降。新鲜事物在人们社交环境中的出现无疑会促进大脑对它们的学习，从而提高大脑中新细胞生成的速度。因此，许多神经学家正在和建筑师合作，希望研究出一种新型的养老院，使老人在日常生活中必须与他人进行更多的交流，就像我母亲所采用的方法一样。[6]

保卫婚姻

当我走出小镇上的一个杂货店的时候，不经意间听到了坐在外面长椅上的两位老人的谈话。其中一位老人在询问他们所认识的一对夫妻最近的情况。

另外一个老人的回答很简洁：“你知道的，他们这辈子就争吵过一次——但是一直持续到现在。”

我们在前面提到过，这种人际关系引发的恶性情绪会对我们的身体状况产生不良影响。科学家们通过对新婚夫妇的研究发现了糟糕的婚姻关系危害人们身体健康的原因。这些新婚夫妇都认为自己的婚姻非常幸福，他们愿意将自己持续大约30分钟的解决分歧的情景用于研究。[7] 在争论中，所检测的6类肾上腺皮质激素中有5类的含量发生了变化，其中包括促肾上腺皮质激素浓度的上升，这表明下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴比较活跃。他们的血压也大幅上升，而且免疫系统的各项指标都出现了下降，这种状况一直持续了好几个小时。

几个小时之后，免疫系统抵抗疾病的能力仍然会经历长时间的下降。他们争吵时的敌对态度越强烈，这种下降的幅度就越剧烈。科学家们总结说，内分泌系统“是一个把守人际关系与身体健康之间通道的重要大门”，它会释放压力荷尔蒙，从而影响心血管和免疫系统的功能。[8] 当夫妻吵架时，他们的内分泌系统和免疫系统都会遭殃，而且如果他们之间的战争长期持续下去的话，这种危害也会累加起来。

作为婚姻冲突研究的一部分，科学家们邀请了一些60多岁的老年夫妇（平均婚龄为42年）来到同一间实验室，以监测他们争吵时的情景。和新婚夫妇一样，争吵也使老年夫妇的免疫系统和内分泌系统功能出现了下降，而且他们的怨恨越深，下降的幅度就越大。因为衰老本身会影响免疫系统和心血管系统，因此老年夫妇之间的敌意对健康产生的影响比新婚夫妇更加恶劣。在婚姻战争中，老年夫妇身体各项指标的下降程度比年轻夫妇更加严重，但是这种情况仅仅适用于妻子们。[9]

新婚妻子和步入老年的妻子都是如此。可以理解，那些在争吵中和争吵后免疫系统功能下降最严重的女性在一年之后对她们的婚姻状况也是最不满意的。

对于女性来说，如果丈夫在发生冲突的时候愤怒地冷落自己，她们的压力荷尔蒙水平就会上升。另一方面，如果丈夫在讨论的过程中表现出友善和同理心，那么他们的妻子就不会那么痛苦，她们的压力荷尔蒙也会相应处于较低水平。但是对于丈夫来说，不管解决分歧的过程是愉快还是痛苦，他们的免疫系统都不会发生多大变化。这种状况唯

一的例外就是婚姻状况极度糟糕的人，这些人中丈夫和妻子的免疫功能都会比关系和睦的夫妻要弱一些。

许多方面的数据都表明，妻子比丈夫更容易因为恶劣的婚姻关系而导致身体健康状况的下降。但是总体来说，人际关系对于女性生理状况的影响并不比对男性的影响强烈。[10]

原因之一可能是女性比男性更加重视婚姻关系。[11] 针对美国女性的许多研究都表明，良好的夫妻关系是她们幸福感产生的主要因素，而且会长期影响她们的身心健康。而对于美国男性来说，夫妻关系的重要性要低于个人成就感和独立性。

而且，女人天生的母性意味着她们会比男人更加关心自己亲人或朋友的状况，因此她们比男人更容易因为自己所爱之人的困境而感到痛苦。[12] 除此之外，她们的情感更容易像坐过山车那样大起大落。[13]

科学家们还发现，妻子会比丈夫花更多的时间来反思不愉快的交往，而且她们的回忆会非常详尽、生动。当然，她们用于回忆美好时光的时间也多于丈夫。因为不愉快的记忆常常会不请自来，而且回忆某次冲突也会引发生理状态的变化，所以女性这种沉浸于苦恼中的倾向也会对身体产生不良影响。[14]

综上所述，与亲人或者朋友之间产生的矛盾对女性身体的不良影响要远远高于男性。[15] 例如，威斯康星大学的研究发现，57群体中女性体内胆固醇的水平与她们婚姻生活中的压力直接相关，密切程度要远远高于男性。

一项对于充血性心力衰竭病人的研究表明，糟糕的夫妻关系导致女性提早去世的可能性要高于男性。[16] 而且，女性在因为离婚或者亲人死亡等原因而遭遇情感压力时得心脏病的概率相当高，而引发男性心脏病的往往都是身体原因。在遭遇突然的情感打击，比如亲人的意外死亡等而引发压力荷尔蒙升高时，老年女性似乎也比老年男性更为脆弱，医生把这一状况叫作“心碎综合征”。[17]

女性身体对于人际关系起伏的敏感性初步回答了那个由来已久的科学疑问：为什么男性的身体状况会因为结婚而得到改善，而女性却不会。许多关于婚姻和健康的调查都得出了这个结论，但是它仍然未必是正确的。使问题复杂化的主要原因是人们缺乏科学的想象力。

一项历时13年的研究为我们提供了不同的情景。在这项研究中，接近500名50多岁的已婚女性回答了一个非常简单的问题：“你对婚姻的满

意程度如何？”结果非常清楚：女性对自己的婚姻越满意，她的健康状况就越好。[18] 如果她与丈夫相处愉快，有共同的兴趣和相似的品位，沟通良好并且在财务等方面的意见一致，对性生活质量满意的话，这些情况都会通过她的生理指标反映出来。对婚姻感觉满意的女性的血压、葡萄糖和胆固醇水平都要低于那些婚姻不幸的女性。

其他的许多调查也都搜集了快乐或痛苦的妻子们的信息，尽管女性的生理系统对婚姻中的起伏更加敏感，但是关键问题还是她们婚姻的美满程度。如果在婚姻中的不幸多于快乐的话，她的身体就会遭殃。但是如果婚姻生活中的主旋律是幸福的话，她和丈夫的身体状况都会因此而受益。

拯救情感

一位女士躺在轮床上，被推进了核磁共振成像系统的一个人形洞中，周围都是机器，只留下几厘米的空隙。她听到巨大的电磁铁急速旋转的嘈杂声音，还瞥见在脸上方几厘米的地方有一个监视器。

每隔12秒钟，屏幕上就会闪过一系列彩色的几何图形，比如绿色的正方形、红色的三角形等。研究者们告诉她在屏幕上显示某个图形的时候，她就会遭到电击，电流虽然并不会引起疼痛，但是也会令人感觉不舒服。

有时候她需要独自承受痛苦，有时候会有陌生人握住她的手，还有些时候她的丈夫会伸出有力的大手握住她的手。

8位女性志愿者在理查德·戴维森的实验室中参与了这项实验，它的目的是评估在紧张、焦虑的时刻所爱之人对我们生理状况的缓解程度。结果显示，一位女士握住自己丈夫的手时比独自一人面对电击时的焦虑程度要低得多。[19]

握住陌生人的手也会在一定程度上减轻她们的焦虑，尽管程度没有握住丈夫的手时那么强烈。值得注意的是，戴维森的研究小组还发现，想在女士们不知道手的主人是谁的情况下进行实验是不可能的，因为在实验中妻子们即使闭着眼睛也总是能够准确地分辨出自己丈夫和陌生人的手。

当妻子们独自一人面对电击时，功能性核磁共振成像系统分析显示，她们大脑中的某些区域会活动，促使下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴产生应激反应，使整个身体充满压力荷尔蒙。[20] 如果威胁不是轻度电击而是来自他人，比如一个充满敌意的面试官，那么这些区域的反应会

更加强烈。

丈夫有力的大手可以大大平复这一神经系统的躁动。这一实验填补了我们知识上的一项重要空白，它表明了人际关系是如何影响我们的生理系统，使其向着或好或坏的方向发展的。我们现在可以大体了解在情感拯救时大脑内的活动了。

另外一个发现也很重要：妻子对于婚姻的满意度越高，丈夫的大手给她的身体带来的益处就越大。这也解释了一个由来已久的难题：为什么有些女性的婚姻会威胁到她们的健康，而另外一些女性的健康则会因为婚姻而受益。

肌肤相亲会产生特别的抚慰效果，这是因为它可以引发催产激素，从而产生温暖的感觉。这就可以解释为什么按摩或者温馨的拥抱会减轻人们的压力。催产激素的作用相当于压力荷尔蒙的“减压器”，它可以降低下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴和交感神经系统的活动，而这些神经系统的持续活动会威胁到我们的健康。 [21]

当分泌催产激素的时候，我们的身体会经历许多良性变化。 [22] 当我们进入轻松的副交感神经系统活动模式时血压会降低，而且新陈代谢也会从原来的应对压力的肌肉推进模式转变为复原模式，这时身体的能量会用于储存营养、生长以及康复。氢化可的松的水平会直线下降，表明下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴的活动正在降低。我们的疼痛极限也得到了提高，因此我们对于不适感的敏感性就降低了，甚至连伤口愈合的速度都会加快。

催产激素在大脑中的寿命很短，它在几分钟内就会消失。但是亲密、积极的长期人际关系可以为我们提供一个相对稳定的催产激素分泌来源。每一次拥抱、友好的触摸和温馨时刻都会引发它的分泌。当催产激素持续分泌，比如我们与所爱之人共同生活的时候，我们就可以收获爱给我们的身体带来的持久益处了。催产激素使我们与所爱之人更加亲密，而且把这种亲密关系转化为良好的身体状况。 [23]

让我们重新回到托尔斯泰夫妇的故事中。尽管他们在各自的日记中表现出了对对方的怨恨，但是他们毕竟生育了13个孩子。这么一个大家庭意味着他们的家中有着充裕的爱和被爱的机会。因此托尔斯泰夫妇不需要仅仅依靠对方，他们还有许多其他的情感拯救者。

积极的情绪传染

年仅41岁的安东尼·拉齐威尔奄奄一息地躺在纽约一家医院的重症监护

病房内，他得的是纤维肿瘤，一种致命癌症。据他的妻子卡罗尔回忆，在丈夫生病的时候，他的表兄小约翰·F.肯尼迪曾经来医院探望过他。几个月之后，小肯尼迪也因为驾驶飞机在玛莎岛失事而去世了。

小肯尼迪刚刚结束聚会，还没有来得及换下晚礼服就走进了重症监护病房，医生告诉他安东尼只剩下几个小时的生命了。

小肯尼迪握住表弟的手，轻轻地唱起了《小熊泰迪的野餐》，这首歌是小肯尼迪的母亲杰奎琳在他们小时候经常为他们唱的摇篮曲。

已经奄奄一息的安东尼也跟着轻轻唱了起来。

用卡罗尔的话来说就是，小肯尼迪“使他进入了最安心的状态”。[24]

温柔的握手和摇篮曲无疑放松了安东尼最后时刻的情绪。人们的直觉认为，这似乎是帮助自己所爱之人的最好方式。

这一直觉已经得到了科学上的证实。心理学家发现，当人们在情感上越来越彼此依赖时，他们对彼此的生理状态也会起着积极的调节作用。这就意味着每个人从对方那里接收到的情感暗示都会对自己的身体产生特别的影响，这种影响可能是良性的，也可能是恶性的。

处于和谐人际关系中的人们会帮助对方控制他们的痛苦情绪，就像关爱孩子的父母一样。当我们感觉痛苦或者不安的时候，我们的同伴可以帮助我们反思痛苦的根源，以便做出明智回应或者使我们以正确的态度来看待这些痛苦。这两种情况都会减轻神经内分泌系统的负面影响。

我们与所爱之人长期的分离会使我们丧失得到或者给予这种亲密帮助的机会。对他们的思念在某种程度上表达了人们对于这种对彼此生理系统有益的人际关系的渴望。在自己亲人或者爱人去世之后，情绪上的混乱无疑反映了人们这种虚拟自我的缺失。这种重要生理同盟的丧失可以解释为什么人们在配偶去世之后患病或者死亡的危险会大大提升。

男性和女性在这一过程中的反应各不相同。在压力状态下，女性大脑分泌的催产激素要多于男性。它会产生镇定的效果，促使女性去与他人交流，比如去照顾孩子或者和朋友聊天等。加利福尼亚大学洛杉矶分校的心理学家谢利·泰勒发现，当女性在照顾别人或者与朋友交流的时候，她们的身体会分泌额外的催产激素，这会对她们产生进一步的镇定效果。[25] 这种照顾和交流冲动似乎是女性所独有的。男性荷尔

蒙会抑制催产激素所引发的镇定效果，而女性荷尔蒙则会促进这种效果。这种差别使得女性和男性在面对威胁时会做出截然不同的反应：女性会与别人交流，而男性则选择自己面对。比如，如果女性被告知她们将会遭到电击，她们会选择等待其他志愿者一起接受，而男性则愿意自己先来。男性似乎比女性更能够通过其他可以分散注意力的事物来平复自己的痛苦，电视或者啤酒都是不错的选择。

女性拥有的亲密朋友越多，她们身体出现问题的可能性就越小，能够安享晚年的机会就越大。事实上科学家们发现，没有朋友对于女性健康的危害和吸烟以及肥胖等同样严重。即使在经历了严重的打击，比如配偶去世之后，有亲密朋友和知己的女性患上新的疾病或者丧失活力的可能性都比较小。

在与亲近的人相处时，我们控制情绪的能力，比如寻求安慰或者反思苦恼的能力，都会因为对方而得到加强。他们可能会提供建议或鼓励，或者通过积极的情绪传染来影响我们。这种与他人形成紧密生理连接的最初模式在婴儿早期与父母进行亲密交流时就形成了。这种大脑间的联系机制会陪伴我们一生，使我们的生理状态与我们所爱之人的生理状态密切相关。

心理学中用一个相当拗口的术语来表示这种二合一的状态："相互调节的心理及生理单位"，它模糊了"我"和"你"、自己和别人的心理以及生理的通常界限。[26] 这种亲密的人们之间界限的模糊使得他们可以进行双向的调节，影响彼此的身体状况。总之，我们不仅可以在心理上帮助（或者危害）别人，也会对他们的生理产生积极（或者消极）的影响。你的敌视会使我的血压升高，同样，你的关爱也会使它降低。[27]

如果我们有一位亲密的伴侣、知心的朋友或者热心的亲戚可以依赖，我们就有了生理上的同盟。医学研究已经证实了人际关系对身体健康的影响，患有重病或者慢性病的病人可以因为情感上的抚慰而受益。因此，除了常规的药物治疗之外，生理同盟也是一剂良药。

亲密的情感是一剂良药

许多年前在印度乡下生活的时候，我惊奇地发现当地医院一般都不为病人提供饭菜。更让我吃惊的是他们这样做的原因：只要一个病人住院，他的家人都会过来，在病房里搭地铺睡觉，还在病房里生火做饭，尽可能地照顾好病人。

当时我就想，生病的时候有亲人或者爱人日夜陪伴在身边，帮助驱除

由于疾病而产生的低落情绪是多么美妙的一件事情啊。这和西方社会中病人们的孤独情形形成了多么大的反差啊！

利用人际支持和关怀来提高病人生活质量的医疗体系也可以增强病人康复的能力。比如，病人躺在病床上等待第二天的一个大手术时难免会有些担心。在任何情况下，一个人的强烈情绪往往会传染给其他人，而且人们越是紧张、脆弱，他们就会越敏感，感染别人情绪的可能性就越大。[28] 因此，如果一个忧心忡忡的病人的室友也即将接受手术，那么他们两个人很可能会使彼此感觉更加焦虑和害怕。但是如果他的室友刚刚成功地接受完手术，因此感觉相对放松或者平静的话，那么室友的这种情绪就会使他感到安心一些。[29]

我曾经问过谢尔登·科恩（鼻病毒感染实验的领导者）是否有好的建议可以提供给住院的病人，他的建议是人们要有意识地寻找生理同盟。比如，他告诉我“去认识更多的朋友，特别是那些可以让你敞开心扉的朋友”是很有好处的。在我的一位朋友被诊断出患上了一种可能致命的癌症后，他做出了一个明智的决定：他开始定期拜访精神治疗师，在自己和家人经历高度焦虑和痛苦的时候向他倾诉。

科恩告诉我：“关于人际关系和身体健康的最惊人发现就是：社交生活完整的人——那些已婚、与家人和朋友关系密切、有自己的社交圈子和宗教组织，并且经常参加社交活动的人，康复速度比较快，而且寿命也比较长。大约18项研究都证实了社交性和死亡率的密切联系。”

科恩说，多花些时间和精力去与那些可以使我们得到滋养的人相处，将有益于我们的健康。[30] 他还鼓励病人尽可能地在生病期间减少与那些会对自己情绪产生不良影响的人交往，多与那些可以使自己感到心情愉悦的人相处。

科恩还建议，医院不应该只是教给心脏病患者如何避免疾病再次复发，而是应该考虑到病人的社交网络，培训那些最关心他们的人，使他们成为病人的生理同盟，共同改变必要的生活方式。

社交支持对于老人和病人非常重要，其他的一些因素却会妨碍他们实现对于温馨人际关系的渴望。其中一项就是家人和朋友面对病人时的手足无措和焦虑。特别是在病人的情况产生了不良的社交影响或者他们即将死亡的时候，周围原本亲近的人们可能会因为明哲保身的态度或者过于焦虑而无法为他们提供帮助，甚至不再来看望他们。

曾因慢性疲劳综合征而卧床几个月的作家劳拉·希伦布兰德回忆

说：“我周围的大部分人都疏远了我。”朋友们会互相打听她的情况，但是“在我收到一两张问候贺卡后他们就再没有了消息”。当她主动给老朋友打电话的时候，他们的谈话总是会非常尴尬。挂断电话之后她感觉自己真傻，真不该打这个电话。

但是像所有遭受疾病折磨的人一样，希伦布兰德非常渴望交流，渴望与自己的生理同盟联系。就像谢尔登·科恩所说的那样，最新的科学发现“毫无疑问向病人的家人和朋友发出了一个信号，要求他们不要忽视或者孤立病人。即使你不知道如何去安慰他，至少也应该去探望他”。

这一建议向所有关心病人的人们表明，即使我们不知道如何去表达自己的情感，但是拜访本身就是送给病人最好的礼物。拜访本身就会对病人产生惊人的影响，即使对于大脑严重受损，似乎毫无意识的植物人也是如此，医学术语把他们的这种状态称为“最低意识状态”。如果亲人或朋友向他们诉说往事或者轻轻地触摸他们，病人的大脑会和正常人的大脑产生同样的活动。[31] 尽管他们似乎毫无反应，无法进行一次眼神交流，也无法回答一句话。

一个朋友告诉我她偶然读到一篇关于从昏迷中苏醒的人们的文章。这些人说，虽然他们当时一动也不能动，但是他们经常可以听到并且理解别人对他们所说的话。她正好是在去看望母亲的路上读到这篇文章的，她的母亲在充血性心力衰竭康复后也陷入了植物人状态。看到这一观点之后，她就不再只是静静地陪在母亲身边，看她的生命慢慢流逝，而是尽可能地去和她说话，或者轻轻地抚摩她。

亲密的情感在病人身体最脆弱的时候发挥的作用最显著，比如在人们患慢性病，或者免疫系统受损时，再或者年纪大了之后。尽管这种关爱并不是万能药，但是最新数据表明它有时的确可以改变人们的生理状态。从这种意义上讲，爱不仅可以改善病人的心境，而且还会在某种程度上产生同药物治疗一样的效果。

因此，内科医生马克·佩特斯极力主张我们应该学会辨认表明病人渴望人际关系的微妙信号，比如“眼泪、微笑、眼神甚至沉默”等，并且做出敏锐的回应。

佩特斯年幼的儿子在住院接受手术之前非常惊恐害怕、烦恼不已，而且因为发育迟缓，他当时还不会开口讲话，也不知道究竟发生了什么事情。[32] 手术结束之后他躺在床上，身上插满了管子：胳膊上在进行静脉注射，一根管子通过鼻孔插进胃部，鼻孔中还有氧气管，还有一根管子把麻醉剂输送到椎管，另外一个管子通过阴茎到达膀胱。

佩特斯和妻子看到心爱的儿子这副模样心如刀绞，但是他们从儿子的眼神中感觉到自己可以通过爱意来帮助他，比如抚摩他、深情地望着他，或者仅仅在旁边看着他，什么都不做。

就像佩特斯所说的那样：“爱，就是我们的语言。”

[1] On choosing pleasant relationships, see Robert W. Levenson et al., “The Influence of Age and Gender on Affect, Physiology, and Their Interrelations: A Study of Long-Term Marriages,” Journal of Personality and Social Psychology 67, no. 1(1994), pp. 56–68.

[2] On emotional support and biological stress, see Teresa Seeman et al., “Social Ties and Support and Neuroendocrine Function,” MacArthur Studies of Successful Aging, Annals of Behavioral Medicine 16 (1994), pp. 95–106. Earlier studies have found the same relationship, emotional support lowering risk, with a range of other biological measures, including lower heart rate and blood pressure, lower serum cholesterol, and lower norepinephrine: Teresa Seeman, “How Do Others Get Under Our Skin?” in Carol Ryff and Burton Singer, eds., Emotion, Social Relationships, and Health (New York: Oxford University Press, 2001).

[3] On older people and emotional complexity, see L. L. Carstensen et al., “Emotional Experience in Everyday Life Across the Lifespan,” Journal of Personality and Social Psychology 79 (2000), pp. 644–55.

[4] On a supportive environment and cognitive ability in the elderly, see Teresa E. Seeman et al., “Social Relationships, Social Support, and Patterns of Cognitive Aging in Healthy, High-functioning Older Adults,” Health Psychology 4 (2001), pp. 243–55.

[5] On loneliness and health, see Sarah Pressman et al., "Loneliness, Social Network Size, and Immune Response to Influenza Vaccination in College Freshmen," Health Psychology 24 (2005), pp. 297–306.

[6] On social engineering in homes for the elderly speeding neurogenesis, see Fred Gage, "Neuroplasticity," paper presented at the twelfth meeting of the Mind and Life Institute, Dharamsala, India, October 18–22, 2004.

[7] On newlyweds disagreeing, see Janice Kiecolt-Glaser et al., "Marital Stress: Immunologic, Neuroendocrine, and Autonomic Correlates," Annals of the New York Academy of Sciences 840 (1999), pp. 656–63.

[8] Ibid., p. 657.

[9] There was little relationship between the verbal struggle and endocrine measures in the older husbands.

[10] Tor Wagner and Kevin Ochsner, "Sex Differences in the Emotional Brain," Neuro-Report 16 (2005), pp. 85–87.

[11] On the importance of personal relationships, see Carol Ryff et al., "Elective Affinities and Uninvited Agonies: Mapping Emotion with Significant Others Onto Health," in Ryff and Singer, Emotion, Social Relationships. From middle age onward men place increasing importance on their relationships, but still to a lesser extent than women.

[12] On women and caring, see R. C. Kessler et al., “The Costs of Caring: A Perspective on the Relationship Between Sex and Psychological Distress,” in I. G. Sarason and B. R. Sarason, eds., Social Support: Theory, Research and Applications (Boston: Martinus Nijhoff, 1985), pp. 491–507.

[13] On women being more sensitive, see M. Corriel and S. Cohen, “Concordance in the Face of a Stressful Event,” Journal of Personality and Social Psychology 69 (1995), pp. 289–99.

[14] On memories and biological shifts, see Kiecolt-Glaser et al., “Marital Stress.”

[15] Numerous studies find that women show stronger immune, endocrine, and cardiovascular reactions to marital arguments than do their husbands. See, for example, Janice Kiecolt-Glaser et al., “Marital Conflict in Older Adults: Endocrinological and Immunological Correlates,” Psychosomatic Medicine 59 (1997), pp. 339–49; T. J. Mayne et al., “The Differential Effects of Acute Marital Distress on Emotional, Physiological and Immune Functions in Maritally Distressed Men and Women,” Psychology and Health 12 (1997), pp. 277–88; T. W. Smith et al., “Agency, Communion, and Cardiovascular Reactivity During Marital Interaction,” Health Psychology 17 (1998), pp. 537–45.

[16] On women’s deaths from heart disease, see James Coyne et al., “Prognostic Importance of Marital Quality for Survival of Congestive Heart Failure,” American Journal of Cardiology 88 (2001), pp. 526–29.

[17] On broken heart syndrome, see Ilan Wittstein et al., “Neurohumoral Features of Myocardial Stunning Due to Sudden Emotional Stress,” New England Journal of Medicine 352 (2005), pp. 539–48.

[18] On satisfaction and women’s health, see Linda Gallo et al., “Marital Status and Quality in Middle-aged Women: Associations with Levels and Trajectories of Cardiovascular Risk Factors,” Health Psychology 22, no. 5 (2003), pp. 453–63.

[19] On holding hands, see J. A. Coan et al., “Spouse, But Not Stranger, Hand Holding Attenuates Activation in Neural Systems Underlying Response to Threat,” Psychophysiology 42 (2005), p. S44, J.A. Coan et al., “Lending a Hand: Social Regulation of the Neural Response to Threat,” Psychological Science (2006) in press.

[20] The circuitry encompasses the insula, hypothalamus, right prefrontal cortex, and anterior cingulate.

[21] On neuroendocrinology and oxytocin, see C. Sue Carter, “Neuroendocrine Perspectives on Social Attachment and Love,” Psychoneuroimmunology 23 (1998), pp. 779–818. The data for the health benefits of oxytocin are strong, but in map-ping biological impacts of relationships, researchers will undoubtedly find that other neuroendocrine pathways are also involved in the mix.

[22] On the health benefits, see Kerstin Uvn-Moberg, “Oxytocin Linked Antistress Effects: The Relaxation and Growth Responses,” Acta Physiologica Scandanavica 161 (1997), pp. 38–42. While oxytocin has a short half-life—a matter of minutes—it seems to trigger a cascade of secondary mechanisms that have broad health advantages.

[23] On blood pressure and oxytocin, see ibid.

[24] Carole Radziwill, What Remains: A Memoir of Fate, Friendship, and Love (New York: Scribner's, 2005).

[25] On women and stress, see Shelley E. Taylor et al., "Female Responses to Stress: Tendand- Befriend, not Fight-or-Flight," Psychological Review 107 (2000), pp. 411–29. See also Shelley E. Taylor, The Tending Instinct (New York: Times Books, 2002).

[26] On relationships as emotional regulators, see Lisa Diamond and Lisa Aspinwall, "Emotion Regulation Across the Life Span: An Integrative Perspective Emphasizing Self-regulation, Positive Affect, and Dyadic Processes," Motivation and Emotion 27, no. 2 (2003), pp. 125–56.

[27] Some argue that our overall pattern of cardiovascular and neuroendocrine activity varies to a significant degree as a function of the emotional status of our most major relationships. See, for example, John Cacioppo, "Social Neuroscience: Autonomic, Neuroendocrine, and Immune Responses to Stress," Psychophysiology 31 (1994), pp. 113–28.

[28] On stress and contagion, see Brooks Gump and James Kulik, "Stress, Affiliation, and Emotional Contagion," Journal of Personality and Social Psychology 72, no. 2 (1997), pp. 305–19.

[29] On patients and surgery, see James Kulik et al., "Stress and

Affiliation: Hospital Roommate Effects on Preoperative Anxiety and Social Interaction," Health Psychology 12 (1993), pp. 118–24.

[30] In this sense, the network of people who deeply care about a patient's well-being is an underutilized health resource.

[31] On brain activity in minimally conscious patients, see N. D. Schiff et al., "fMRI Reveals Large-scale Network Activation in Minimally Conscious Patients," Neurology 64 (2005), pp. 514–23.

[32] Mark Pettus, The Savvy Patient (Richmond, Va.: Capital Books, 2004).

第十八章　一张关爱处方

在一家世界一流医院的脊柱外科诊室里，住院医生正在接待一位50多岁的女士。她已经被颈椎间盘增生折磨了许多年，然而这还是她第一次来咨询医生。以前她一直都是去找脊椎推拿师，但是推拿只能暂时缓解她的疼痛。疼痛越来越严重，她也开始担心了，于是这才来看医生。

这位女士和她的女儿滔滔不绝地向住院医生提出各种问题，倾诉她们的疑虑和担忧。医生花了大约20分钟的时间竭力回答她们的问题、安抚她们的情绪，但是并没有取得多大成效。

这时，主治医生进来，干脆利落地介绍了她所建议的用来消除炎症的小关节注射治疗方案以及用以拉伸并且锻炼颈部肌肉、配合治疗的物理治疗。那位女士的女儿无法理解这些治疗是如何发挥效用的，于是又向主治医生提了一大堆问题，而此时主治医生已经站起身来向门口走去。

那位女儿不理会医生谈话已经结束的暗示，仍旧提出一个个问题。在主治医生离开之后，住院医生又花了大约10分钟的时间，才最终说服病人同意接受注射。

在她们离开后不久，主治医生把住院医生叫到旁边，对他说："你很善良，但是你不能跟一个病人聊那么长时间。我们只能给每位病人15分钟的时间，而且这还包括写病历和医嘱的时间。这样一来，你就要通宵写病历和医嘱了，而且第二天还要工作一整天。几次之后你就不敢这么干了。"

"但是我很重视与病人的交流，"住院医生抗议道，"我想与他们建立融洽的关系，真正理解他们的感受。因此如果条件允许的话，我会给每位病人留出半个小时的时间。"

听到这话，主治医生有点生气，她把门关上，以免有人听到他们的对话。她说："你看，外面还有8位病人在等候——那位女士占用这么长时间的做法是非常自私的。你接待每位病人的时间不能超过10分钟，这是我们能留出的最长时间。"

然后她又为住院医生推演了每位患者用时数据的演算过程，并为他计算了医生在经过层层"抽税"之后实际拿到的报酬，这些"税"包括交纳医疗事故保险的费用，医院以及其他特权阶层拿走的份额等。最终得出的结果是：如果医生一年能够为医院带来30万美元的收益，他自己可以拿到的大概只有7万美元。因此，增加自己收入的唯一方法就是用尽可能少的时间接待尽可能多的病人。

病人在经历漫长等待之后却只能匆匆同医生说上几句话，这种现象越来越普遍了。不仅病人对此感到不满，医生也有诸多抱怨。这种用经济学家的头脑来管理医院的模式不仅伤害了病人，也伤害了医生。越来越多的医生抱怨他们没有时间按照自己的意愿来与病人交流。而且这一情况不仅在美国非常普遍，在欧洲也是如此。欧洲一位参加全国健康计划的神经科医生曾经痛心疾首地指出："他们把人当作了机器。我们报告治疗的过程，他们据此计算出应该给每位病人留出的时间。但是他们根本没有给我们留出与病人交流的时间，我们得通过谈话来亲近病人，向病人解释各种情况并安抚他们的情绪。许多医生都因此感到非常沮丧，他们想要足够的时间治疗病人，而不仅仅只是治疗疾病。"

漫长而痛苦的医学院生活和住院实习期已经为医生们的职业倦怠埋下了伏笔。繁重的工作量，再加上对医生要求越来越高的"医疗经济学"，难怪沮丧的情绪正在医生中悄悄蔓延开来。调查发现，80%—90%的执业医生都表现出了一定程度的职业倦怠，它已经成为医生中的流行病了。[1] 其症状包括：因工作而引起的情绪低落、强烈的不满足感，以及将病人物化的"我和它"态度等。

集体性冷酷

4D床位的病人是因为肺炎而入院的。她已经对多种药物产生了抗药性，而且年事已高，还患有多种其他疾病，因此康复的前景不容乐观。

在住院的几个星期里，她与夜班护士关系还不错。除此之外，没有一个人来看望她，联系人名单上一个人也没有，万一去世的话医院都不知道该去通知谁，而且她好像也没有任何朋友或者亲人。查房的夜班护士是唯一来看望她的人，而且他们之间的交流也仅仅局限于她体力所允许的简短对话。

4D病人的重要生命体征正在逐渐消失，护士意识到她已经濒临死亡了。因此他在值班的时候一有空就去看她，只是待在那里看着她就能够给她带来莫大安慰。在她生命的最后时刻他也一直握着她的手，守在她身旁。

你知道他这充满人性关怀的做法激起了上司什么样的反应吗？

她斥责他在浪费时间，而且还要把她的批评写进他的人事档案中。

奥尔德斯·赫胥黎（Aldous Huxley）在《永恒的哲学》（*The Perennial Philosophy*）一书中直白地写道："我们的原则就是集体性冷酷。"这一原则适用于任何用"我和它"态度来对待自己客户的机构。当人们仅仅被看作带有编号的物体时，他们自身的利益和价值就被忽视了，同理心也在追求效率的名义下被牺牲了。

比如下面是一位即将拍X光的住院病人通常都会遇到的情况。他一早就会被告知，"你今天要去放射科拍X光"。

但是医院没有告诉他的是，住院病人没有门诊病人拍X光给医院带来的利润高（至少在美国是这样的）。因为住院病人的X光检查费和许多其他费用都是包含在保险公司支付的"套餐"费用中的，因此医院不得不精打细算，这也使得X光检查有可能成为医院的赔本生意。

因此住院病人通常都会被安排在队伍的最后焦急地等待。他们本以为5分钟就可以轮到自己，但有时可能要等上5个小时。更糟糕的是，有些检查是需要病人在前一天晚上就禁食的，因此如果检查一直拖延到下午的话，那就意味着病人早饭和午饭都没办法吃了。

一位医院负责人告诉我，"收入决定服务质量。我们没有想过排队的如果是自己的话我们会有什么感受。我们并不怎么在意病人们有什么

期望，更不要说尽可能满足他们的需求了。我们的操作和信息流程都是为了能够方便医务工作者，而不是病人。”

然而，我们都知道，情绪会对人们的健康产生一定影响。因此，即使是打着提高效率的幌子，忽视病人作为一个人的基本需要也是欠妥的，这等同于自动放弃了治疗中潜在的生理同盟。我的意思并不是说一定要“温和”，因为再富有同情心的外科医生也必须要用手术刀切开病人的皮肤，再富有同情心的护士也不能避免引起病人的疼痛。但是在友好和关心的氛围中，手术和其他因素引起的疼痛也能得到缓解。医生和护士的关注、理解和关心可以在一定程度上减轻疼痛的感觉，而忧伤和漠视则会增强这种感觉。

要向更加人性化的方向转变，医院需要在两个层面上做出改变。第一，提供医疗服务的人必须转变观念。第二，医疗机构的规则需要改变，包括规则和潜规则。现在，有许多迹象表明，人们确实想要往这个方向转变。

对于基本人权的尊重

让我们设想一下一位对待病人完全没有感情的成功心脏外科医生。他不仅缺乏同情，而且态度傲慢，甚至轻视病人以及他们的情感。几天前，他为一位从五楼窗口跳下企图自杀的重症病人做了手术。在巡视的时候，他当着自己许多学生的面对这位病人说，如果想要惩罚自己的话还不如去打高尔夫。学生们哄堂大笑，但是病人脸上露出痛苦绝望的表情。

几天之后这位医生自己却成了病人。他感觉喉咙很痒，而且还咳出了血。在医院的喉科专家为他做检查的时候，这位外科医生的表情和动作都表明了他的恐惧、疑惑、不适和不知所措。喉科专家最后告诉我们的主人公，他的声带出现了增生，需要进行活组织切片和相关检查。

这位喉科专家离开去接待下一位病人的时候还不停地嘟囔：“今天真够忙的！真够忙的！”

这个故事是已故的管理学教授彼得·弗罗斯特（Peter Frost）讲述的。[2] 他自己在癌症病房的亲身经历使他一直致力于推进人性化医疗服务。弗罗斯特指出，上面故事中两位医生所欠缺的主要就是对于别人基本人权的重视，其根本原因就是他们不把病人当人看待，让病人们丧失了尊严，甚至是求生的意志。

现代医疗机构往往缺乏人性化服务。有些人认为医生们例行公事的态度会导致无谓的“治疗疼痛”，也就是医务工作者的无情给病人带来的额外痛苦。即使对于垂死的人来说，医生们的冷漠有时也会给他们带来甚于疾病本身的情感折磨。

对于病人基本人权的重视在医学界掀起了一阵“以病人为中心”或者“以医患关系为中心”的运动，这一运动把医学关注的焦点从单纯的诊断扩展到了对被医治者的关怀以及改善医生与病人的关系等方面。[3]

这一扩大医疗卫生领域交流和同理心范围的运动反映出了挂在嘴上的宗旨和现实操作之间的差异。事实上，《美国医学会医师伦理纲领》（*The Code of Medical Ethics of the American Medical Association*）的第一条原则就训诫医生们应该以同情心来对待病人，为他们提供有效的治疗。大部分医学院的课程中也都有关于医患关系的模块。执业医师和护士们也都会接受关于人际关系和交流技巧的例行培训。但是直到几年前，美国医师从业考试才开始考察医生构建和谐关系以及与病人交流的能力。

事实上，实施这一更加严格的新标准的初衷也是为了更好地保护医生。1997年《美国医学会杂志》上一项关于医生与病人谈话方式的研究引起广泛反响。这项研究发现，如果一位医生缺乏沟通能力，他就很可能会以玩忽职守的罪名被起诉，这甚至与他导致的医疗事故的数量并没有多大关系。[4]

与之对比，那些与病人关系融洽的医生被起诉的次数就要少很多。这些医生做的事情很简单，他们会告诉病人预期的治疗效果，与他们聊天，用肢体语言来安慰他们，坐在他们旁边，并且同他们一起大笑，毕竟幽默可以很快制造出融洽的氛围。[5] 而且，他们会确保病人理解自己的话语，询问他们的意见，为他们答疑解惑，并且鼓励他们说出自己的想法。总之，这些医生表现出了对病人本身的兴趣，而不是仅仅对疾病做出诊断。

在这一过程中，时间是一个关键因素，这些医生与病人的交谈大约要比其他医生长三分半钟。交谈的时间越短，医生被起诉的可能性就越大，毕竟建立和谐关系是需要一点时间的。对于需要在更短时间内接待更多病人的医生来说这真不是一个好消息。

越来越多的例子证明了在医生与患者之间建立和谐关系的必要性。比如，一项综述性研究发现，如果病人认为医生做到了同理心并且为自己提供了有价值信息的话，他们就会对医生非常满意。[6] 但是值得注意的是，病人判断医生提供的信息是否有价值的标准不是信息本身

所包含的内容，而是信息传达的方式。关切的语气会使病人更容易接受医生的话。而且，病人对医生越满意，对医嘱就记得越清楚，遵守得就越严格。[7]

除了促进医疗效果之外，和谐关系还有助于提高经济效益。至少在美国，医疗市场的竞争越来越激烈，对决定更换医疗服务的病人进行的“劝退访谈”发现，25%的人离开的原因都是“我不喜欢医生和我进行交流的方式”。[8]

罗宾·扬森博士的转变出现在他的女儿因为脖子骨折而被急匆匆送到医院的那天。他年仅5岁的女儿被固定在床上整整90天，眼睛只能看到天花板，这让他和妻子心如刀绞。

这次磨难使得扬森博士——新西兰奥克兰市的一位麻醉学家，开始努力呼吁改变新西兰关于病人权益的立法规范。他认为除了现有的应当得到尊严和尊敬的权利之外，病人还应该拥有得到人性化治疗的权利。

他承认说，“在我的大部分职业生涯中，我都把面前的病人看作了一个‘生理学对象’”，但是他现在意识到，这种“我和它”的态度降低了建立有效治疗关系的可能性。他说，女儿住院的经历“使我重新找回了自己的慈爱之心”。

当然，任何医疗机构当中都有好心人。但是医学界本身的文化往往会抑制甚至完全破坏同理心关怀的表达，医生为了关心病人而承受巨大的成本和时间压力。而且，扬森博士认为，这种文化还使得“医生们形成了错误的思维方式和理念：直来直去、删繁就简、批评多鼓励少、极度悲观，还不能容忍模棱两可的情况。我们总是认为‘超然物外’是进行准确判断的关键。这是不对的”。

扬森博士认为，医生这个职业现在最大的问题就是，“我们已经完全丧失了同情心。”他说，同情心最大的敌人并不是医生或者护士的铁石心肠（他自己的同事们就都很愿意与人为善），而是无法抵挡对现代医学技术的依赖性。雪上加霜的是，医疗体制分工过度碎片化使得病人不得不往返于各个专科门诊之间；而且，护士紧缺，一个护士需要照顾的病人数量越来越多。结果就是，不管是否具备这样的技能和条件，病人们经常变成唯一负责监控自己医疗过程的人。

“治愈”（heal）这个单词来源于古英语中的“hal”，意思是“使……完全，修补”。治愈的不仅仅是某种疾病，还有这个人，要帮助他重拾圆满的感觉、重建良好的情绪。在治病的同时，病人本身也需要“治

愈”，而且同情的治愈效果是任何药物或者技术都无法比拟的。

关怀流程图

南希·阿伯内西（Nancy Abernathy）在为医学院一年级学生讲授人际关系和决策技巧课程时遭遇了自己人生中最不幸的事情：寒假中，她年仅50岁的丈夫在自家佛蒙特州房子后面的森林里滑雪时因心脏病突发去世了。

虽然突然失去了自己最亲近的人，而且还要独自抚养两个处于青春期的孩子，阿伯内西仍然努力使自己挺过了接下来的一个学期，并且还跟同学生们交流了自己痛失亲人的痛苦，因为学生们以后也会经常遇到痛失亲人的病人家属。

阿伯内西透露，自己曾经一度非常担心无法面对下个学年的课程，特别是有些课上还要展示自己家人的照片。她不知道自己应该带哪些照片去上课，应该表露出什么程度的悲伤，也不知道自己如何才能在告诉学生们丈夫死讯的时候忍住不哭。

尽管如此，她还是报名在下个学年继续讲授这门课程，并挥手告别了当前的这批学生。

新学期来临，又要上那门痛苦的课程了，阿伯内西早早来到教室，却发现教室里基本已经坐满了。更令她惊奇的是，来的许多都是她原来的学生。

这些学生都已经进入二年级了，他们在用到场陪伴这种方式表达他们对老师的支持。

“这就是同情，”阿伯内西说道，“它是联结痛苦中的人与给予关怀的人的最简单的纽带。”[9]

在为别人提供关怀的时候，提供关怀的人们之间也需要彼此关心。任何一个服务机构中，职员间的相互关心都会影响他们为客户所提供的关怀的质量。

员工间的相互关怀就是成人版的安全基地。任何工作场所中都能发现这种有助于改善情绪的日常交流。从以同情的态度来听听一个人的心事，到专门停下手头工作来听取一个人的抱怨，都体现了这种相互关心。再比如，一句问候、一份敬意、一声称赞，或者是对他人工作的认可，都能起到同样的效果。

如果服务性行业的人员没有为自己的服务对象提供安全基地的意识，那么他们就很容易感染对同僚和服务对象的“同情疲劳症”。[10] 拥抱、倾听和同情的目光都很重要。然而，服务机构中的气氛通常都是喧嚣而忙乱的，它们常常会被我们遗忘。

通过认真仔细的观察，我们可以画出一张关怀“施与受”流程图。事实上，这个虚拟关怀流程图是威廉·卡恩（William Kahn）从人类学的角度对某个社会服务机构中员工的日常交流进行了三年观察之后提出的。[11] 这个机构的任务是为无家可归的儿童寻找一个成年志愿者，陪伴、教导他们。和许多非营利性机构一样，它也面临着严重的资金和员工短缺的困境。

卡恩发现，充满关心的交流并没有什么特别，在任何工作场所的日常生活中都能发现它的踪迹。比如当一位新社工在每周例会上讲述他遇到的一个棘手案例时，另外一位经验丰富的社工认真倾听了他的困扰，提出了一些启发性问题，尽可能地不打击他的积极性，并且还赞赏了这位新手的敏锐。她的做法就融合了多种关怀方式。

而另外一个会议上的情形却大不相同，会议的主题是一位社工主管同大家一起讨论他们所遇到的最棘手案例。但是这位主管完全偏离了会议的主题，转而滔滔不绝地讲述自己所关心的管理方面的问题。

而且她讲话的时候总是低头看着笔记，与大家没有任何眼神交流，没有给大家机会提问，更没有给大家机会来进行评论，而且她完全没有询问社工们的感受。对于社工们的超负荷工作她没有表现出任何关怀，当员工们问到关于日程安排的问题时，她的回答也不怎么切题。因此她的关心得分为“零”。

让我们从最上层开始看一下这家机构的关怀流程图。这家机构的行政主管非常幸运，因为董事们都非常热心地支持他的工作。他的董事长是一位模范上司，他总是能够感同身受地倾听行政主管的困难和挫折，为他提供帮助，确保董事会会支持他，并且给他足够的自主权以便他能够按照自己的方式来进行管理。

但是行政主管并没有把这种关心传达给那些承担了大部分实际工作、超负荷运转的社工们。他从来就没有询问过他们的感受，从来没有鼓励过他们，也从来没有对他们的辛勤努力表示过一点敬意。他与他们在情感上非常疏远：他总是对他们讲一些空洞的话。即使有少数几次他们寻机表达了自己的沮丧和愤怒，他也根本不去理会。这样的结果就是彼此之间的疏离和隔阂。

当然，这位主管对某些下属极其关怀，那就是他们的筹资人。他们相互支持，倾听彼此的苦恼，相互提供忠告和安慰。但是他们从来不关心机构中的其他人。

荒谬的是，作为行政主管负责直接下属的社工主管为上司提供的支持比上司给自己的支持还要多得多。令人惊奇的是，这种关心的倒置相当普遍，下属们经常要无偿地关心自己的上司而且得不到任何回报。这种由下而上的关心类似于某些家庭中的情形，父母放弃了自己的责任，还要反过来寻求孩子们的关心。

那位社工主管与自己下属的关心也是倒置的，她没有给予他们任何关心却一直在寻求他们的支持。比如，在一次会议上一位社工问主管是否从其他机构中了解一下如何对虐待儿童的文件进行归类，她回答说自己已经努力过了，但是没有成功。听到这里，另外一位社工主动要求承担这项任务。事实上，社工们还为主管分担了其他许多她份内的工作，比如日程安排等，并且尽量不让自己的苦恼打扰到她。

事实上，社工之间的关怀交流最为频繁。由于主管的冷漠，再加上巨大的压力和超负荷的工作，他们不得不竭力在彼此之间建立一个情感堡垒。在没有主管参加的会议中，他们会询问彼此的工作情况，认真倾听，为他人提供情感上和实际上的双重支持，并且互相帮助以摆脱困境。

许多社工都告诉卡恩说，当他们感受到别人的关心时，他们会更加乐意在工作中帮助别人。就像其中一位社工所说的那样，“当我感受到自己在这里的价值时，我就会全身心投入对孩子们的管理中”。

即便如此，社工们的情感“收支赤字”还是越来越大，因为他们的付出要远远大于回报。尽管他们的努力为许多人带来了希望，自己的精力却在一点点耗尽。他们经常会慢慢地厌倦自己的工作，变得筋疲力尽，并且最终离开。事实上，在两年半的时间内，一共有14名社工放弃了6个职位。

如果缺少必要的情感补给，这些为他人提供关怀的人最终也会筋疲力尽。医务工作者如果可以得到自己所需的情感支持的话，他们就能更好地为病人提供同样的情感关怀。但是，许多超负荷工作着的社工、医生或者护士都缺少必要的情感支持。

关怀医务工作者

增强医疗机构工作人员的同情心还有另外一个非常实际的好处，那就

是可以提高成本效益，这一点无疑是医院做出决策时要考虑的重要因素。提升成本效益还可以帮助医院留住最优秀的员工。下面的信息来自一项对于医务工作者，特别是护士所做的“情感工作”的研究。[12]

那些职业倦怠更严重些的护士通常都缺乏使命感，身体状况较差，而且辞职的想法非常强烈。研究者们总结说，这些问题都是因为护士们“感染”了病人们的绝望、愤怒或者焦虑而引发了自身的苦恼。这些消极情绪不仅会影响护士们与病人的交流，也会影响他们与同事的交往。

但是如果一位护士能够关怀病人，并且经常感觉他们的情绪因为自己而转好，那么她自己的情绪也会变好。温言暖语和表达关爱都能缓解护士因工作而产生的心理压力，就像交流能够缓解病人压力一样。这些与病人情感交流密切的护士身体状况也会比较好，使命感也比较强，而且他们放弃工作的可能性也比较小。

护士见到或者激发的病患痛苦越强烈，她自己感染的痛苦情绪也会越强烈。反之，护士为病人带来的愉悦越多，自己的心情也会越好。在工作中，每一位护士肯定都不可避免地会给病人带来痛苦，当然也能使他们心情愉快。研究数据表明，她引发愉快情绪的次数越多，自己的心情就会越好。而且，这种情感交流中积极情绪与消极情绪的比例在某种程度上是由护士自己决定的。

不断听人诉苦、经常让人感染痛苦情绪，我们把这种情况称为“同情疲劳症”。在这种情况下，提供帮助的人反而会沉浸在需要帮助的人们的痛苦情绪中不能自拔。对于提供帮助的人来说，治疗这一症状的方法并不是不再倾听别人的痛苦，而是首先要寻找到自己的情感支持。在医疗机构中，处于第一线的护士或者其他医务工作者需要得到医院或者他人的帮助来“消化”那些无法避免的痛苦，使自己在情绪上具有更强的恢复力。医疗机构必须保证护士和其他医务工作者能够得到足够的情感支持，这样他们才能在工作中关怀病人。

就像进行高负荷体力劳动的人需要不断休息一样，那些从事繁重情感工作的人也需要休息时间来使自己平静，这样才能重新投入工作中去。但是只有在管理者们意识到医务工作者对于病人的这种情感关怀不仅十分重要，而且也是他们工作必不可少的一部分的时候，这种有助于情绪复原的休息才会成为常规性操作。

通常情况下，医疗护理工作中的情感关怀都没有被看作“实际”工作。但是如果把这种情感关怀纳入实际工作中，而且被看作相当重要的一部分的话，医务工作者完成工作的情况就会更出色。但是阻碍这一目

标实现的最直接的问题就是无法对这些情感关怀进行量化，它们很难在对医务工作者的业绩评估中体现出来。

而且更为糟糕的是，医疗机构在选拔领导的时候也会犯和许多其他机构一样的错误。比如，人们很可能会因为自己专业方面的才能——比如本身是一位出色的外科医生，而被提拔为科室主任，同理心之类的基本情感能力却经常被忽视。

哈佛大学医学院附属马萨诸塞州综合医院负责改进服务质量的高级项目经理琼·斯特劳斯（Joan Strauss）曾经说过，“如果人们是因为专业知识，而不是人际能力而被提升到管理阶层，那么他们有时会需要一些指导。比如，他们可能不知道如何以礼貌、坦率的态度来对待自己的下属，无法自如运用一手软一手硬的技巧”。

科学家们在对出色的领导和平庸的领导进行对比研究后发现，为病人提供人性关怀的能力与医学知识或者专业技巧并没有多大关系，而是与社交商和情商密切相关。[13] 当然，医学知识对于医疗机构的领导来说是必不可少的条件，但是它仅仅是每位医疗机构领导都必须具备的最基本能力而已。要成为一位杰出的领导还需要人际交流能力，比如同理心、解决冲突以及管理的能力等。人性化的医疗机构需要有爱心的领导，这样的领导才能够为员工们提供情感上的安全基地。

关怀人际关系

肯尼思·施瓦茨（Kenneth Schwartz）——波士顿的一位成功律师，在40岁的时候被诊断出肺癌。在手术前一天，他来到了医院的术前接待区等候术前咨询，护士们业务繁忙，工作时都是疾步小跑。

等了好久之后护士终于叫到了他的名字，于是他走进办公室。一开始，那位进行术前咨询的护士态度十分简慢，施瓦茨感觉自己就是另外一个没有任何识别标志的病人。不过，当施瓦茨告诉她自己得的是肺癌的时候，她的表情柔和起来。她还握住他的手，问他感觉如何。

突然间，他们的关系不再是护士与病人，施瓦茨给她讲自己两岁的儿子本的故事。她告诉施瓦茨自己的侄子也叫本。当谈话快要结束的时候，她已经开始擦眼泪了。尽管她的职责并不要求她去手术区，但是她还是说她会来看他。

第二天当他坐在轮椅中等着被推进手术室的时候，她来了。她眼泪汪汪地抓住他的手，祝他好运。

施瓦茨在医院中还经历过许多这样的关怀。就像他所说的那样，这样的善意关怀“使许多原本难以忍受的过程变得不那么痛苦了”。 [14]

在几个月后，也就是他去世前不久，施瓦兹做出了一项捐赠，希望通过自己的努力能够使更多的病人得到这种仁慈的关爱。他在马萨诸塞州综合医院成立了肯尼思·施瓦茨中心，来“支持和推动人性化医疗护理”。他希望这种人性化医疗护理能够为病人带来希望，并且为医务工作者提供支持，这些都有助于病人的康复。 [15]

施瓦茨中心每年都会颁发年度人性化护理奖来表彰那些在护理病人过程中表现出极大爱心、堪称典范的医务工作者。该中心另外一项颇有成效的举措就是改革了医院研讨会。传统的医院研讨会一般都是为医务工作者介绍本领域的一些最新成果，而“施瓦茨中心研讨会”却为医院员工提供了一个可以畅谈自己忧虑和担心的机会。这样做的初衷在于让医务工作者能够通过对自身情感的反思来改善自己与病人间的交流。 [16]

马萨诸塞州剑桥市奥本山医院的贝思·劳恩（Beth Lown）博士曾经说：“第一次在施瓦兹中心开研讨会的时候，我们以为大约六七十人能来参加就不错了。但是出乎我们意料的是，到场的医务工作者大约有160名。这些研讨会的成功证明我们的确需要坦诚地交流彼此对于工作的看法与情感。”

作为美国医师与病人学会的官员，劳恩博士看待问题有着自己独特的视角：“与病人进行良好的沟通本是许多人进入医学界的初衷，但是它逐渐被以生物学和医学为导向、以科学技术为驱动力、以尽快接收并治疗病人为目的的医院文化所取代。我们现在应该考虑的问题并不是医学院学生是否能够通过学习获得同理心的能力，而是我们现行体制中究竟哪些因素使他们丧失了这一基本能力。”

现行的医学资格考试中就包含了对于人际能力的评估，这也证明了医生营造和谐人际关系能力的重要性。医生在他们的职业生涯中的平均问诊次数大约为20万次，问诊是他们与病人建立和谐关系的最佳时机。

分析能力越来越强的医学头脑将问诊分成7个部分，包括开始时的询问和交流病人情况到最后治疗方案的制订。它所强调的不是医学操作的规范（当然是考虑到这一点的），而是人性化的服务。

比如，医生应该鼓励病人多谈一下自己的情况，而不要从一开始就占据着对话的主导权。医生们需要与病人进行良好的沟通，这样他们才

能了解病人对于疾病和治疗的态度。换句话说，他们需要调动同理心并与病人建立和谐的关系。

劳恩博士认为，这些技巧“是可以通过学习获得的，但是它们也像其他临床技能一样，需要在实践中锻炼和培养”。而且，她还认为，这样不仅会提高医生的效率，使病人更好地坚持治疗，而且还会提高病人对于医疗服务的满意度。

肯尼思·施瓦茨去世前几个月的话语更加直白，他写道：“人性化关怀的疗效是大量的放射疗法和化学疗法都无法比拟的，它们燃起了我痊愈的希望。尽管我并不认为仅仅依靠希望和从容的心态就能够战胜癌症，但是它们的确改变了我”。

[1] On rates of burnout, see Sameer Chopra et al., “Physician Burnout,” Student JAMA 291 (2004), p. 633.

[2] On the heart surgeon turned patient, see Peter Frost, “Why Compassion Counts!” Journal of Management Inquiry 8 (1999), pp. 127–33. The saga of the heart surgeon as told by Frost is loosely based on the story of Fitzhugh Mullan, a physician who wrote about his own shift from doctor-in-charge to helpless patient suffering from cancer in Vital Signs: A Young Doctor’s Struggle with Cancer (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1982). I, in turn, have slightly modified and shortened Frost’s version.

[3] David Kuhl, What Dying People Want (Garden City, N.Y.: Doubleday, 2002).

[4] On rapport and lawsuits, see W. Levinson et al., “Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons,” Journal of the American Medical Association 277 (1997), pp. 553–59.

[5] Fabio Sala et al., “Satisfaction and the Use of Humor by Physicians and Patients,” Psychology and Health 17 (2002), pp. 269–80.

[6] On patient satisfaction, see Debra Roter, “Patient-centered Communication,” British Medical Journal 328 (2004), pp. 303–4.

[7] Doctors, it turns out, are not the best judges of how well their patients understand them. When patients being treated for myocardial infarction or pneumonia were surveyed about their posthospital treatment plans, just 57 percent said they comprehended the plans. But when the very physicians who made up those plans and had explained them to their patients were asked the same question, they said 89 percent understood. That gap showed up again when just 58 percent of patients knew when they could resume their normal activities, while their physicians assured the researchers that 95 percent knew. See Carolyn Rogers, “Communications 101,” American Academy of Orthopedic Surgeons’ Bulletin 147 (1999), p. 5.

[8] On exit interviews, see ibid.

[9] On the second-year medical students, see Nancy Abernathy, “Empathy in Action,” Medical Encounter (Winter 2005), p. 6.

[10] On security and compassion, see Omri Gillath et al., “An Attachment-Theoretical Approach to Compassion and Altruism,” in P. Gilbert, ed., Compassion: Conceptualizations, Research, and Use in Psychotherapy (London: Routledge and Kegan Paul, 2004).

[11] For the flow chart for caregiving, see William Kahn, “Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving,” Administrative Science Quarterly 38 (1993), pp. 539–63.

[12] Lyndall Strazdins, “Emotional Work and Emotional Contagion,” in Neal Ashkanasy et al., eds., Managing Emotions in the Workplace (Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2002).

[13] For a detailed study of leadership excellence in the medical sector and service professions generally, see Lyle Spencer and Signe Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley, 1993).

[14] On making the unbearable bearable, see Kenneth B. Schwartz, “A Patient’s Story,” Boston Globe Magazine, July 16, 1995.

[15] The Kenneth B. Schwartz Center has a website at www.theschwartzcenter.org

[16] These rounds might be on any topic pertinent to the personal aspects of patient care, ranging from handling a difficult or hostile patient or family, to coping with the emotional price of caring for seriously ill patients. They are regularly scheduled at Mass General (as Harvard Medical School’s most renowned hospital is known) and have been adopted by more than seventy other hospitals. The Schwartz Center offers help to other hospitals interested in starting such rounds.

第六部分　如何提高社交商

第十九章　当我们面临压力时

设想一下，你正在开车去上班的路上，心中筹划着和同事的一次重要会谈，而且不时地提醒自己不要忘记在下一个路口左转，而不要像往常一样右转，因为你要把衣服送到洗衣店去。

突然，后面传来一阵救护车急促的笛声，你连忙让道。你感觉自己的心跳正在加速。

你竭力想把思路转回与同事的会谈上，但就是无法集中精力。到达公司之后，你不禁在心里大声骂自己，因为你还是忘记把衣服送到洗衣店了。

这一场景并非来自商业管理书籍，而是来自学术期刊《自然》，是一篇名为《疲惫的生理原理》的文章的开头部分。[1] 这篇文章总结了普通程度的焦虑——由于日常生活引发的疲惫对人们的思维以及行为造成的影响。

“疲惫”是一种神经状态，指的是情绪的高潮妨碍了大脑理性中心的正常运行。当我们感觉疲惫时，我们无法集中精力进行清晰的思维。这一现象的研究可以帮助人们了解如何才能保持办公室和教室中的最佳气氛。

在学校和工作中的优异表现都同样依赖于大脑的最佳表现状态。而紧张的状态会妨碍大脑的发挥。

“消除恐惧”是已故质量控制大师爱德华兹·戴明提出的口号。他认为恐惧会使工作场所死气沉沉，工人们不愿讲话，不愿与别人交流，也不愿与别人合作，更不要说提高他们的工作质量了。这一口号也同样适用于学校，恐惧会使学生们的大脑处于疲惫状态，妨碍他们的学习。

疲惫产生的基本生理原理反映了身体应对紧急情况的默认状态。压力会使下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴的活动异常活跃，从而使身体做好应对危机的准备。而杏仁核会强行取代大脑的行为中心——前额叶皮层对于大脑的控制。控制权由大路神经系统向小路神经系统的转换使人们更容易做出下意识行为，杏仁核会促使我们做出膝跳反射来保护自己也是这个道理。理性大脑暂时交出了管理权，毕竟大路神经系统的反应速度要比小路神经系统慢得多。[2]

随着小路神经系统对大脑决策权的控制，我们也丧失了做出最佳判断

的能力。而且面临的压力越大，我们的思维能力和行为能力所受到的影响就越大。[3] 杏仁核对于大脑的控制妨碍了我们的学习能力、在工作记忆中储存信息的能力以及组织和计划能力。神经学家把这种状态称为“认知障碍”。[4]

一位朋友坦率地说：“我在工作中所经历的最困难时期就是公司重组的时候，每天都会有人一声不响地‘消失’，只在办公桌上留张纸条说自己因为‘个人原因’而离开。空气中弥漫着紧张的气氛，这个时候没有人能够集中精力工作。事实上，那一段时间每个人的工作都没有什么实质性进展。”

考虑到当时的氛围，人们的这种状态一点都不奇怪。我们越是紧张，大脑的认知能力遇到的障碍就越大。在这种状态下，其他思绪会扰乱我们的注意力，占用原有的认知资源。因为高度焦虑会使我们的注意力范围缩小，也就减弱了我们接收新信息的能力，更谈不上产生新思路了。因此，亚恐慌状态是学习和创造的大敌。

烦躁不安的情绪是由杏仁核传到前额叶皮层的右半部的。当这一神经系统被激活时，我们的思绪会转向引发痛苦的源泉。当陷入忧虑或者憎恨的情绪中时，我们的反应速度会变得迟缓。同样，当我们悲伤的时候，前额叶皮层的活动会放缓，因而影响到我们的思维能力。[5] 极度的焦虑和愤怒或者极度的悲伤都会使大脑无法进行高效工作。

厌倦也会影响到大脑的高效工作。当思绪漫无目的地游荡时，注意力是无法集中的，而且创造力也会丧失。在冗长的会议（很不幸的是，许多会议都是这样的）中，只要看到人们茫然的目光，我们就知道他们已经走神了。我们应该都还记得上学时自己倦怠时会茫然地看向窗外吧。

最佳的学习状态

一个高中班级的学生每两人一组，正在玩填字游戏。每组同学拿到的字谜都是一样的，但是其中一个是填好的，另外一个是空白的。游戏的规则是要求拿到完整填字的同学提示他的同伴，帮助他把空缺的字填上。而且因为这是西班牙语课，同学们必须用西班牙语进行提示，需要填的也都是西班牙语单词。

学生们完全沉浸在游戏中，下课铃声响起他们都没有听见。没有人愿意离开，他们都想继续这个游戏。而且，第二天在他们用游戏中学到的西班牙单词写作文的时候，学生们显示了对这些单词的良好理解与掌握。尽管学生们是在游戏中学习的，但是他们掌握得非常好。事实

上，这种完全投入、寓教于乐的方式可能是最好的学习方式。

让我们把这次西班牙语课与某次英语课做一下对比。这次英语课的主题是教给学生逗号的用法。一个学生感到非常无聊，因此把手伸到书包里偷偷拿出一家服装店的产品目录。她翻看着宣传册，就好像在逛商店一样。

教育家萨姆·英特拉托花了一年的时间来观察高中课堂。[6]当他看到学生学习投入的情形，比如在做西班牙语课上的填字游戏时，他就会与学生讨论他们当时的思想和感受。

如果大部分学生都说自己当时在专心致志地学习课程内容的话，他就会把这种时刻评定为“受到鼓舞的”。这种时刻都包含共同的因素：高度集中的注意力、强烈的兴趣和积极的情感。这样才能保证愉快的学习过程。

南加利福尼亚大学神经学家安东尼奥·达马西欧认为，这种愉快的过程意味着“最佳生理状态的协调和生活的顺利运转”。作为世界神经学界的领军人物之一，达马西欧一直致力于把神经科学的最新发现应用到对人际关系的研究中。达马西欧认为，愉快的状态不仅可以帮助我们顺利地处理各项日常事务，而且还能提高我们的生活质量。

他认为，这种欢快的状态“使人们可以更加轻松地进行各种活动”，由此引发的协调可以使我们在做任何事情的时候都更加高效、更加自由。他还提到，认知科学领域在研究心理过程所涉及的神经网络时，也发现了类似的状态，他们称之为“最和谐状态”。

当达到这种和谐、轻松、高效以及反应迅速的内部状态时，我们所能发挥的能力也会达到高峰。对大脑的成像研究显示，当人们处于这种愉快、欢乐的状态时，大脑中最活跃的区域是前额叶皮层，也就是大路神经系统的中心区域。

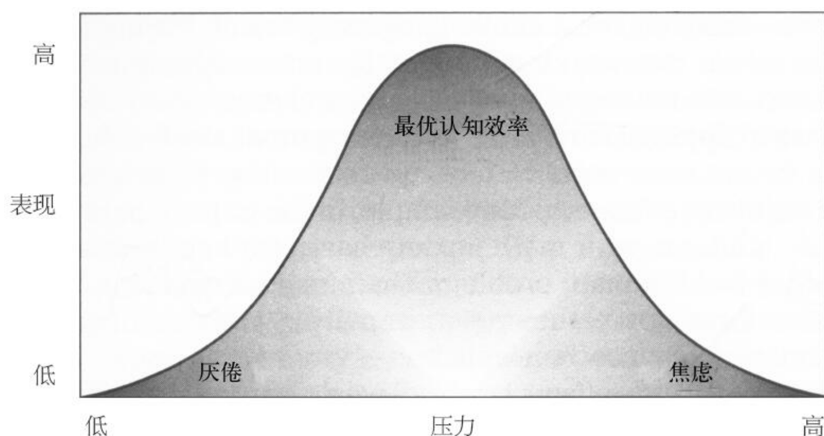
处于高度活跃状态的前额叶皮层可以增强人们的思维能力，比如创造性思维、认知适应性以及对信息的处理能力等。[7]即使以理性思维著称的内科医生在心情愉快时思维也会更加清晰。如果放射线专家（分析X光片来帮助医生做出诊断的人员）收到一份小礼物，并因此而情绪舒畅的话，他做出分析的速度和准确率也会提高，而且他还会在分析中为医生提供有益的治疗建议。[8]

压力与工作表现

认知表现（以及相应的行为表现）与情绪之间的关系大体呈现为一条稍稍向两边展开的倒U字形曲线。愉悦的心情、认知能力的高峰和出色的行为表现都出现在倒U字形的顶端。倒U字形曲线的一边是厌倦的心态，而另一边是焦虑的情绪。从曲线上可以看出，我们越是冷漠或者担心，我们的行为表现就会越差，不管是写论文还是准备公司备忘录都是如此。[9]

接收到新鲜刺激后，我们会脱离厌倦的状态，动力会随之提高，注意力也会变得集中。如果某项任务的困难程度是我们通过努力可以克服的，那么我们会充满动力，注意力也会高度集中，从而达到认知表现的高峰。越过这个认知表现的顶点之后，挑战的难度开始超出我们的能力范围，因此倒U字形曲线开始下降。

当我们意识到自己的论文或者备忘录已经拖延太久时，我们通常会产生惊慌的情绪。[10] 这时越来越强烈的紧张情绪会逐渐腐蚀我们的认知能力。如果任务的难度加大，挑战越来越严峻的话，小路神经系统的活动就会越来越活跃。越来越强的挑战会腐蚀我们的理性思维能力，大脑的控制权逐渐交到小路神经系统手里。这种神经系统控制权从大路神经系统到小路神经系统的转变决定了下面的倒U字形曲线。[11]



说明：这一倒U字形曲线表示的是压力水平与诸如学习或者决策等认知表现的关系。压力会随着挑战的变化而变化，压力非常小的时候，人们会产生厌倦或者漠不关心的心态。挑战的升级会提高人们的兴趣、注意力和动力。这些因素达到顶点时，人们的认知能力和成就也都会达到高峰。当持续升级的挑战超出我们能力可以控制的范围时，人们会感觉到持续的压力，当压力达到最大值时，我们的表现和学习

能力就会崩溃。

这种倒U字形曲线反映了两种不同的神经系统对于学习和行为表现的影响。注意力的集中和动力的提升会促进糖皮质激素的分泌，进而改善人们的学习能力和行为表现。而且，正常水平的氢化可的松可以使我们精力充沛。[12] 积极的情绪会促使身体分泌适量的氢化可的松，从而促进学习能力的提高。

但是，如果在达到学习能力与行为表现的最佳状态之后压力仍然持续上升的话，另外一类神经系统就会大量分泌降肾上腺素，这一激素一般在人们感觉恐惧的时候才会分泌。[13] 因此，从曲线的顶点开始一直到压力上升为恐慌程度的过程中，人们所承受的压力越大，认知表现和行为表现就会越糟糕。

在高度紧张的时候，大脑会分泌大量氢化可的松和降肾上腺素，它们都会妨碍神经系统学习和记忆能力的正常发挥。这些压力荷尔蒙达到一定程度后，它们会增强杏仁核的活动，削弱前额叶皮层的活动，从而使前额叶皮层无法控制杏仁核所产生的冲动。

学生们在考试之前通常都会比平时更加努力，他们知道适度的压力可以提升他们的动力和注意力。随着压力的上升，比如最后期限的来临、老师的监督或者接到具有挑战性的任务等，他们注意力的选择性越来越强。全神贯注的状态意味着工作记忆会更高效地运转，精神状态也会非常放松。

但是在这个最佳状态过后，随着困难开始超出人们的能力范围，持续上升的压力开始腐蚀人们的认知能力。比如，害怕数学考试的学生在做数学题目时注意力就会无法完全集中。他们的忧虑和担心占用了做题目时所需要的注意力，因此降低了他们解决问题或者掌握新知识的能力。[14]

上述因素都会影响我们学习或者工作中的表现。当我们感到悲伤时，我们的思维往往会比较混乱，而且往往会丧失追求阶段性目标的兴趣，哪怕这些目标对于我们来说十分重要。[15] 心理学家在研究情绪对学习能力的影响后总结说，如果学生在课堂上既不开心也不专心，那么他们只能学到一些皮毛。[16]

老师和领导者的情况也是如此，恶劣的心情会削弱他们产生同理心和关心的能力。比如，经理们心情糟糕时往往只会注意到下属的缺点，对他们吹毛求疵。[17] 老师们也是如此。

总之，大路神经系统在压力处于中等水平时效率最高。如果面临的压力过大，大脑的控制权就会交到小路神经系统手中。[18]

怎样学习最轻松

一节高中化学课上的气氛异常紧张。任何一个学生都有可能随时被老师叫到讲台上去计算非常复杂的化学公式。这都是些非常艰深的问题，只有那些化学小天才们才能回答得出来。因此，对于化学成绩好的孩子来说这是一个出风头的机会，而对于其他人来说则意味着难堪。

学生们担心因为做不出题目而遭到老师的批评或者同学们的嘲笑，课堂上的这种压力会引发他们体内压力荷尔蒙的大量分泌，提高氢化可的松的水平。这种社交恐惧会严重损害他们大脑的学习机制。[19]

每个人的倒U字形曲线都不完全一样。有些学生即使承受巨大压力也不会影响他们大路神经系统的发挥，因此他们不管自己的答案正确与否都能够在黑板前镇定自若。这类学生具有成为出色商人的潜质，他们长大之后能够在风云变幻的市场中保持从容冷静、指挥若定。而那些下丘脑–垂体–肾上腺皮质轴敏感的学生即使在压力不大的情况下思维也可能会停滞，反应迟钝。因此如果学生没有复习，或者他们本身的学习能力比较差的话，那么被老师叫到讲台上做题只能给他们带来痛苦。

中脑中靠近杏仁核的海马体是我们的主要学习器官。它帮助人们把“工作记忆”，也就是暂时储存在前额叶皮层中的新信息，转化为长期记忆，这就是学习的主要途径。一旦我们的大脑把新信息与已有知识联系起来，学习就完成了，即使在经过很长时间之后，我们也能够记得它们。

学生在课堂上听到的讲解和从书中了解到的信息都会通过这种方式植入大脑中，知识就这样慢慢积累起来。事实上，我们对于生活中所经历的细节的记忆都依赖于海马体。记忆的保持需要神经细胞的持续活动。事实上，绝大部分神经形成（大脑中新细胞的产生以及与其他细胞连接的形成）[20] 都发生在海马体。

氢化可的松在损害海马体的同时会促进杏仁核的工作，迫使注意力集中到我们所感受到的情绪上面，同时限制了我们接受新信息的能力。因此，苦恼的情绪会占据我们的思想。在学生经历一整天痛苦的随堂测验之后，他对自己惊慌情绪的记忆要比对测验的其他细节的记忆清晰得多。

在一项氢化可的松对学习能力影响的模拟实验中，大学生们自愿接受了可以提高他们体内氢化可的松水平的注射，然后去记忆一系列单词和图像。最终的实验结果也是呈倒U字形。两天后对他们的测试发现，轻微以及中等程度的氢化可的松会对他们的记忆有所帮助，但是过高浓度的氢化可的松会阻碍他们的回忆，显然，这是由于它们抑制了海马体关键作用的发挥。 [21]

这一发现对课堂气氛的营造有着非同凡响的启发意义。我在前面的章节中曾经提到过，社交环境会影响大脑新生细胞的最终形状以及它们生成的速度。新细胞需要一个月的时间才能成熟，而与其他神经细胞形成完全的连接还需要4个月的时间。在这一时期，社交环境会在一定程度上决定它们的最终形状和功能。在学习中，促进记忆的新细胞会对所学的知识进行记忆，形成新的连接。而且，学习氛围越有利，他们的记忆就会越长久。

忧伤苦恼的情绪会扼杀学习能力。证明这一事实的研究可以追溯到1960年，当时斯坦福大学的心理学教授理查德·阿尔珀特通过实验证实了每位学生都知道的一个事实：高度紧张会影响考试中水平的发挥。 [22] 对于大学生们的一项研究也发现，在进行数学测验的过程中，如果学生的心态不同，比如有些学生认为这只不过是一次练习，而有些学生觉得自己的测验成绩会影响整个班级的奖金情况，那么他们的成绩就会出现一定差异，第一种情况下得出的成绩要比第二种情况高10%。也就是说，社交压力妨碍了他们的工作记忆。值得我们注意的是，越聪明的学生出现这种基本认知能力障碍的症状越严重。 [23]

下面的数据来自一组在全美数学潜质测试中得分位于前5%的16岁学生。 [24] 科学家们发现，有些学生在数学课上表现优异，而另外一些学生尽管有学习数学的潜质但是表现欠佳。他们之间最大的差别就在于，表现优异的学生在学习的整个过程中心情愉悦的时间要多于焦虑的时间，它们大约分别为40%和30%。与之对比，那些表现欠佳的学生处于最佳状态的时间只有16%，而焦虑的时间却达到55%。

既然情绪对于行为表现的影响如此巨大，老师或者领导者所需要做的就是帮助自己的学生或者员工尽量停留在倒U字形的顶端，也就是情绪的最佳状态。

权力和情感流向

只要公司的会议陷入沉闷的状态，老板就会突然开始批评在座的某位好脾气的下属（通常都是市场总监，老板最亲密的朋友）。然后他很

快又转回原来的话题，这时每个人的注意力都已经被他吸引回来了。这种策略总是能够使心不在焉的员工饶有兴趣地回到会议主题上来。在这个过程中，老板所做的正是把下属的情绪从倒U字形的厌倦状态提升到高度集中状态。

领导者表现出不满正是利用情绪传染的机制来达到自己的目的。如果运用得当的话，即使愤怒的情绪也可以唤回下属的注意力并且激发他们的斗志。许多杰出的领导者都认识到，自己适当程度的愤怒情绪可以为员工注入活力，但是过于强烈的愤怒则会使他们感到绝望。

判断一位领导者所表现的不满情绪是否适度的标准就是它所产生的作用究竟是把员工们的精神状态沿着倒U字形的左边曲线提升到最佳状态，还是使它们沿着右边曲线从最佳状态开始下滑。

不同的交流对象给人们带来的情绪影响是不一样的。在情绪传染的过程中，权力的作用十分重要，它决定了哪些人会影响他人，哪些人会受到他人的影响。这种情感流向一般都是由社会地位较高的人传递到地位较低的人。

原因之一就是任何一个机构中的人都会自然而然地更加关注和重视地位较高的人的言谈举止。这就增强了领导者所表达的情感信息的效力，使他们的情绪具有较强的传染性。我曾经听到一家小型机构的领导者叹息道：“如果我的心中充满愤怒，那么员工们也会像得流感一样感染这种情绪。”

领导者的情绪状态所产生的影响不可小觑。例如，经理传达一条坏消息（比如某位员工的工作表现没有达到预期目标）时如果态度温和，那么员工的情绪就不会受到负面的影响。相反，如果经理传达好消息（比如顺利完成了任务）时表情阴沉，员工还是会感觉情绪低落。[25]

在一项实验中，科学家们监测了56位模拟工作小组负责人的情绪状态对整个小组的影响。[26] 结果发现，心情愉快的领导者的下属们都表示自己工作时状态不错。更重要的是，他们彼此配合协调，在工作中事半功倍。而阴郁的上司所领导的团队成员无法彼此协调，因此工作效率不高。更糟糕的是，他们对于上司的曲意迎合还导致了工作中决策和策略的失误。

虽然老板的适度不满可以刺激员工的积极性，但是过分的愤怒只会带来适得其反的效果。如果老板总是用自己的不满来刺激员工，那么他们或许可以完成更多的工作量，但是工作质量未必令人满意。而且，

老板的恶劣情绪还会毒害员工们的精神状态，使他们的大脑无法达到最佳工作状态。

从这种意义上讲，领导的过程就是一系列社交活动进行的过程，在这个过程中，领导者可以影响下属的情绪，使其向着或好或坏的方向发展。在高质量的交流中，下属可以感受到领导者的关注与同理心、支持和赞赏。而在低质量的交流中，下属只会感觉到孤立无援和提心吊胆。

这种领导者与下属之间的情绪传递也存在于其他任何强势与弱势群体，比如老师与学生、医生与病人、父母与孩子之间。尽管这些人际关系中存在权力差异，但是它们都有一个善意的目的，那就是促进弱势群体的成长、学习或者康复。

但是，这一善意的目的经常被忽视。比如，一位医务工作者的宝宝一出生就死去了。在她因此生病住院的时候，她的上司经过她的病房时停了下来。她以为上司是来对她的不幸表示同情的，没想到他只是来问她什么时候才能回去工作。这位女士被他的冷酷无情所激怒，因此决定申请调离他管辖的部门。

老板对待员工的这种冷酷不仅可能会使他失去优秀的人才，还有可能破坏员工们的认知能力。而具有高明社交商的领导者则会帮助自己的下属调节情绪上的波动。哪怕从自己的商业利益考虑，领导者也应该关心、体贴自己的下属，并且把自己的关心付诸实际行动。

好老板、坏老板和丑恶的老板

任何一个机构的员工都会在脑海中把自己所遇到过的老板分成两类，他们愿意为其中一类老板效力，对另一类却避之唯恐不及。我在圣保罗、布鲁塞尔和圣路易斯等许多不同城市对各种不同类型机构的员工进行了广泛调查，征询他们对自己老板的印象。结果发现，不管他们的职业有多大的差别，他们对好老板和坏老板的标准却极其相似。

好老板　坏老板

善于倾听　不闻不问

鼓励员工　质疑员工

善于交流　暗箱操作

有胆有识　怯懦

幽默　脾气暴躁

关心、同理心　以自我为中心

有决断能力　缺乏决断能力

主动承担责任　推卸责任

谦虚　傲慢

共享权力　猜疑

好老板总是信任员工，关心他们并且乐意与他们交流，这会使员工感觉心情放松、充满斗志。而坏老板则冷漠疏远、难以相处且傲慢自大，他们会使员工感觉不自在，甚至憎恨他们。

上述老板截然相反的性格特征也类似于安全型父母与焦虑型父母的区别。事实上，老板对员工情绪的影响在某种程度上就像父母对孩子的影响一样。在童年时期，父母的影响塑造了我们的基本情感模式，随着我们的成长，其他一些因素也会不断影响这一情感模式。比如在学校里老师会充当父母的这个角色，而在工作后充当这个角色的就是老板了。

瑞士洛桑国际管理学院的心理学家乔治·科尔瑞瑟曾经对我说过："安全基地是安全感、热情和舒适感的源泉，它可以帮助我们自由释放我们的活力。"他认为工作中的安全基地可以大大改变人们的工作表现。

科尔瑞瑟认为，安全感可以使人们注意力更加集中，更容易达到自己的目标，即使遇到困难也会把它们看作对自己的挑战，而不是威胁。而那些焦虑不安的人的心头则总会萦绕着失败的忧虑，担心自己一旦表现不佳就会遭到别人的孤立或遗弃（或者被老板解雇），因此他们缺乏冒险精神，工作中总是循规蹈矩。

科尔瑞瑟发现，那些认为老板能够使自己产生安全感的员工一般都更加勇于探索和冒险，创新意识强，并且愿意接受新挑战。这种安全感同样会带来一定的商业效益，因为如果老板能够赢得员工们的信任，那么即使老板严肃地批评他们，他们也能心平气和地接受，并且还会认真反思自己。

但是和父母一样，领导者过度保护自己的员工不受任何压力伤害的做法也是不正确的，因为工作中的适度压力可以提高他们的恢复力。而

过大的压力可能会使他们一蹶不振，因此高明的老板应该尽可能减轻员工们的压力，至少不要给他们施加过大压力。

一位中层领导者曾经对我说："我的老板就像一个出色的减压器。无论什么时候总部因为财政问题向他施加压力，也不管压力有多大，他都不会把这种压力传递给我们。而我们公司另外一个部门主管的做法却正好相反，他每个季度都要对所有员工的表现一一进行评价，即便如此，他们研发的产品仍然需要两三年的时间才能推向市场。"

另一方面，如果一个工作团队中的人员积极性高涨、韧性十足并且表现出色，也就是说他们正处于倒U字形的顶点的话，即使老板对他们的要求苛刻也没有关系，他们仍然能够出色地完成工作。但是如果状态欠佳的团队再遇到苛刻的老板，那情况就糟了。一位银行家曾经跟我提到过一个稍不如意就会大发雷霆的老板。在这位老板合并了另外一家公司后，"他惯有的工作方式赶走了新公司所有的经理，大家都认为他令人忍无可忍。在公司合并两年之后，公司的股票价格完全没有上涨"。

在成长的过程中，所有孩子都会遭遇情感阵痛，同样，任何机构的员工也都不可避免地会经历情绪上的波动，比如看到同事被解雇，读到总部下发的不公正政策，或者受到同事沮丧情绪的影响。引发人们不良情绪的原因是多方面的，比如暴戾的老板、讨厌的同事、一成不变的工作程序或者混乱的改革等。这些因素可能会使人们感到苦恼、愤怒，甚至会使他们丧失信心，意志消沉。

幸运的是，老板并不是我们在工作中唯一可以依赖的人。同事、工作团队、工作上的朋友，甚至团队本身都可以为我们带来安全感。团队中的任何一个人都会影响到整个团队的整体氛围，也就是人们在工作时所进行的情绪交流的总和。不管我们在团队里扮演什么样的角色，我们的工作方式、交流方式都会影响到团队的整体氛围。

不管我们在遇到麻烦时求助的人是主管还是普通同事，他们的存在本身对我们就是一种安慰。对于许多员工来说，同事在某种程度上已经成为"大家庭"，这个大家庭中的人会在情绪上彼此强烈依恋。这使他们对自己的团队以及同事特别忠诚。他们之间的情感纽带越紧密，他们的积极性就越高涨，工作效率以及对工作的满意度也都越高。

我们对于工作的认同感和满意感大部分都来自工作时和上司、同事或者客户之间的日常交流。这一过程中积极交流与消极交流的比例决定了我们对工作的满意度以及我们的工作能力。普通的日常交流，比如完成工作后得到的表扬或者遭遇挫折后得到的鼓励，都会影响到我们

对工作的态度。[27]

即使在工作中我们只有一个人可以依赖，情况也会大不相同。在对近500家机构中的超过500万名员工进行调查后，科学家们发现，如果员工认为“我在工作中有一个好伙伴”，那么他们在工作时就会心情舒畅。[28]

在工作中，我们得到的这种情感支持越多，我们工作时的状态就越好。在一个有凝聚力的集体中，人们的情绪会非常容易彼此传染。在这种氛围中，即使平时总是非常焦虑的人也会放松下来。

一个成绩突出的科研团队的负责人曾经对我说：“在允许某个人进入我们实验室工作之前，我都会让他先和我们共同工作一段时间。然后我会询问实验室中其他人对他的看法，并且由他们决定是否把他留下。如果他无法与大家相处融洽，我是不会冒险录取他的，不管他在其他方面多么优秀都不能改变我的想法。”

做一个高社交商的领导者

一家大公司的人力资源部安排了一名本领域的著名专家为大家做一天的演讲。结果，来参加的员工数量大大超出了他们的预计，于是在最后一刻他们决定转移到另外一间会议室。这个会议室可以容纳下所有人，但是条件比较简陋。

结果，坐在后面的员工很难看到专家，也很难听到他的声音。在中间休息的时候，一位坐在后排的女士怒气冲冲地跑到人力资源部经理那里，抱怨说自己既看不到投射在屏幕上的专家的影像，也听不清楚他的话语。

“我知道我能够做的就是耐心地把她的抱怨听完，理解她，承认问题的存在，并且告诉她我会尽最大努力去维修设备，”人力资源部经理对我说，“然后，她亲眼看到我去找负责设备的人员，让他们把屏幕抬高了一点。但是对于糟糕的音响设备我确实没有丝毫办法。”

“在演讲结束之后，我又见到了那位女士。她说虽然自己仍然看不清楚，也听不清楚，但是她已经不那么耿耿于怀了。她非常感谢我能够听取她的意见并且竭力帮助她。”

当某个机构中的员工感到愤怒或者苦恼的时候，领导者（比如那位人力资源部经理）至少可以认真倾听他们的问题，理解他们的处境，表达自己的关心，并且努力去帮助他们。不管自己的努力是否能够解决

问题，它都能够安抚员工的情绪。领导者对于员工情感的关注可以帮助他们减轻不良情绪，使他们不再耿耿于怀。

在这一过程中，领导者未必一定要赞同员工的立场与反应。对于员工观点的承认，并且在需要的时候道歉或者寻求其他解决方式，都可以抚慰员工的恶劣情绪，以免这种糟糕情绪引发其他危害。一项对700家公司的员工进行的调查发现，大部分员工都认为，对于他们来说，一个能够体贴下属的老板比薪水更重要。[29]这一发现除了提醒我们要注意员工的情绪之外，还有其他商业方面的意义。这项研究还发现，员工们对于老板的喜爱是他们工作效率的源泉，也会决定他们是否会继续工作下去。如果员工们可以选择的话，不管薪水有多高，他们也不愿意为冷漠自私或者脾气暴戾的老板工作，除非遣散费可以保证自己下半辈子衣食无忧。

具有高明社交商的领导者首先要全神贯注地倾听并且与员工达到情绪上的一致。在领导者集中注意力之后，社交商其他方面的能力才能施展出来，比如察觉员工的感受并且猜测原因，与他们进行顺畅的交流从而把他们的情绪提升到积极的状态。事实上，没有什么灵丹妙药可以适用于任何社交场景，也没有诸如“运用社交商的5个步骤”之类的秘诀。但是无论我们在社交过程中采取什么样的行为，衡量成功的唯一标准就是社交双方的状态最终是否达到了倒U字形的顶点。

工作场合是社交商应用的主要领域。现代社会中人们的工作时间越来越长，公司开始取代家庭、社区和其他社交网络，但同时，老板一个不如意就会把我们扫地出门。这种矛盾意味着，在越来越多的机构中，希望都是与恐惧同在的。

有效的管理不能忽视员工们的情绪波动，因为情绪波动不仅会影响到员工个人的状态，还会影响他们的工作效率。而且，情绪是可以传染的，因此各个级别的领导者都应该记住自己的情绪对于整个团队来说有多么重要。

如何让孩子感受到关爱

玛伊娃的学校在纽约的一个贫民区。她13岁的时候才上六年级，因为留级，所以比同龄人晚了两年。玛伊娃的名声也不太好，因为她老是给大家制造麻烦。她们中学的老师都知道，她经常会像发疯了一样跑出教室，在走廊里来回游荡。

在帕梅拉（玛伊娃的新任英语老师）接手她们班级之前，其他老师就警告她说玛伊娃是个问题孩子。因此在第一节课上，帕梅拉在布置大

家自己读一篇文章并且总结文章大意之后，就走到玛伊娃那里，想要帮助她完成作业。

一两分钟之后，帕梅拉就意识到了玛伊娃的问题所在：她的阅读水平仅仅停留在幼儿园水平。

“因此，学生们的行为问题经常都是因为无法达到老师对他们学习上的要求而引起的，”帕梅拉告诉我，“玛伊娃甚至无法理解单词的意思。我很震惊，真不知道就凭她的这种阅读能力是怎么升到六年级的。”

于是，帕梅拉为玛伊娃读了整篇文章，以帮助她完成作业。后来，帕梅拉还找到了一位专门负责辅导这类学生的特教老师。两位老师认为自己应该竭尽全力来帮助玛伊娃，否则她就只能退学了。特教老师答应每天辅导玛伊娃的阅读，从最初级的水平开始。

尽管如此，就像其他老师曾经警告的那样，玛伊娃还是出了问题。她在上课时随意说话，对同学态度粗鲁，而且还与同学打架，也就是说她会想尽一切办法来避免读书。如果这样还不能达到自己的目的，她就会大喊：“我不想学习！”然后跑出教室，在走廊里游荡。

尽管玛伊娃十分抵制，但是帕梅拉仍然坚持在课堂上给予她更多的帮助。当玛伊娃因为与同学闹矛盾而大发雷霆的时候，帕梅拉就会把她单独叫到走廊上，和她一起找出一个更好的解决方法。

帕梅拉一直在向玛伊娃表达自己对她的关心。“我们经常会在一起开玩笑，下课后也会待在一起。她吃完午饭后也会来找我。我还去见了她的妈妈。”

当玛伊娃的妈妈知道她无法阅读时和帕梅拉当初一样震惊。但是玛伊娃的妈妈还有其他7个孩子需要照顾，因此一直没有发现她的问题，就像其他老师也没有对此进行纠正一样。帕梅拉的劝说使玛伊娃的妈妈最终同意帮助女儿纠正自己的不良行为，给予她特别关注并且帮助她完成家庭作业。

玛伊娃第一学期（那时还是另外一位英语老师教她）的成绩单上，几乎所有的课程都不及格，其实她一直都是这样。但是在帕梅拉教了他们班4个月之后，她的成绩得到了极大提高。

在学期结束的时候，玛伊娃已经不再因为挫败感而在走廊里游荡了，即使受到挫折她也会留在教室里。更重要的是，她的成绩单上大部分

课程都及格了，虽然基本都是刚刚及格。而且，她在几个月的时间内就完成了两年的阅读课程。

玛伊娃慢慢发现自己的阅读能力已经比班里的少数几位同学强了，其中包括刚刚从西非来的一个小男孩。于是她主动帮助他学习阅读的技巧。

帕梅拉和玛伊娃之间的这种特殊关系是提高孩子们学习能力的有力工具。大量研究都表明，如果学生感受到学校、老师、同学们的关爱，那么他们的学习成绩也会比较好。[30] 而且，他们抵制青春期问题的能力也会比较强，比如他们的犯罪率以及欺凌弱小和故意破坏的可能性都会比较低，而且出现焦虑与抑郁、吸毒、自杀、逃学和退学的情况也会比较少。

“感受到关爱”在这里的意思并不是指一种模糊的美好感觉，而是学生与同学、老师以及其他教职员工之间实实在在的情感联系。加强这种情感联系的有效方式之一就是在学生和成人之间建立相互协调的关系，就像帕梅拉和玛伊娃一样。帕梅拉已经成为玛伊娃的安全基地。

让我们考察一下这对像玛伊娃这样的问题学生意味着什么吧。在对全美范围内抽样得出的910名一年级学生进行的研究中，接受过培训的观察员们评估了他们的老师，并且观察了教学风格对于差等生学习的影响。[31] 研究发现，老师们的以下行为可以促进他们的学习。

关心孩子们的需求、情绪、兴趣和能力，能够让孩子成为交流中的主角。

用愉快的对话营造一种欢快的课堂气氛，使课堂中充满欢乐与兴奋的情绪。

关怀学生，肯定他们的成绩。

课堂管理合理，设立清晰而又可变通的计划与目标，使学生可以实行自我管理。

最坏的情况就是老师以“我和它”的态度来对待学生，不管学生的意愿而把自己的教学计划强加给他们，或者对他们冷漠疏远。这样的老师经常会对学生发火，而且还会采取惩罚性措施来维持课堂秩序。

那些本身表现优异的学生不管遇到什么样的老师都能够继续取得好成绩。但是那些表现不稳定的学生如果遇到冷漠或者控制欲强的老师，学习成绩就会大幅下降，即使老师严格遵守教学大纲也没有用。这项

研究还发现，如果这些表现不稳定的学生遇到一位热心、关心他们需求的老师，那么他们的成绩就会大幅提升，他们的表现就可以像其他孩子一样优异。

老师的关爱不仅对一年级的孩子非常重要，对于高年级的学生也是如此。研究发现，得到老师关爱的六年级学生的成绩不仅在本学期会提高，而且在下一个学期也会如此。[32] 好的老师就像好的父母一样。通过为学生提供一个安全基地，老师营造了一种可以使学生大脑发挥最大效力的氛围。而且这个安全基地还会成为一个安全避风港，学生可以从中汲取力量，去自由探索，自主学习。

在学生们学会如何更好地控制自己的焦虑和注意力之后，这个安全基地就内化在了他们的神经系统之中，这可以增强他们达到最佳学习状态的能力。事实上，现在已经有一些“社交或情感学习”项目来帮助人们达到这一目的。最好的方法就是配合各个年龄段孩子们学校中的课程，来培养他们的自我意识等技巧，并且帮助他们控制不良情绪，学会同理心，从而顺利地与他人进行交流。一项对100多种类似项目的分析表明，通过这种培训，学生们不仅能掌握控制自己情绪和与人交流的技巧，他们的学习也变得更加有效，事实上他们的平均成绩要比没有接受过这种培训的同等水平学生高出12%。[33]

这些项目在学生感受到老师的关爱时效力最高。不管学校是否提供这种培训项目，只要老师为他们营造一个关爱、关注的氛围，学生们的学习成绩就会提高，他们的学习热情也会高涨。[34] 哪怕学生在学校中只遇到一位关心自己的师长，他们的生活也会因此而不同。[35]

所以，每一个玛伊娃都需要一个帕梅拉。

[1] Amy Arnsten, “The Biology of Being Frazzled,” Science 280 (1998), pp. 1711–13.

[2] That suggests the wisdom of Nature’s design in extreme situations—at least for people who have well-honed expertise to rely on. The problem arises when that same response gets triggered when there is no threat to life—just the symbolic perils of modern life. For the most part in those situations we need to call on the brain’s executive center, not our primal habits. To work at our best

we need the low road to support the high—not to command it.

[3] On stress intensity and impairment, see J. T. Noteboom et al., “Activation of the Arousal Response and Impairment of Performance Increase with Anxiety and Stressor Intensity,” Journal of Applied Physiology 91 (2001), pp. 2039–101.

[4] Though that dysfunction holds for the brain’s temporarily crippled executive centers, the brain still makes a hedged bet that can work well. Consider studies of people under extreme stress in settings like fire houses, combat units, and basketball teams. Under dire pressure, the most seasoned leaders did best by relying on habits and expertise formed over years. A fire captain, for instance, could direct his firemen amid the chaotic uncertainty and terror of a blaze by trusting intuitions forged in a long history of similar situations. While old-timers instinctively know what to do in such high-intensity moments, for a novice the best theory can fail. See Fred Fiedler, “The Curious Role of Cognitive Resources in Leadership,” in Ronald E. Riggio et al., eds., Multiple Intelligences and Leadership (Mahwah, N.J.: Erlbaum, 2002).

[5] On brain correlates of sadness and joy, see Antonio R. Damasio et al., “Subcortical and Cortical Brain Activity During the Feeling of Self-generated Emotions,” Nature Neuroscience 3 (2002), pp. 1049–56.

[6] Sam Intrator, How Teaching Can Inspire Real Learning in the Classroom (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2003).

[7] Positive moods, for example, can make people more realistic; when people who are feeling good have an important goal that they want to achieve, they will seek out potentially useful information

even when it might be negative and upsetting. See, for example, L. G. Aspinwall, “Rethinking the Role of Positive Affect in Selfregulation,” Motivation and Emotion 22 (1998), pp. 1–32. On the other hand, an elevated mood is not necessarily best for every task: being too giddy bodes poorly for detail work like checking a contract. Indeed, negative moods can sometimes make our perceptions more realistic rather than overly rosy. At the right time, it pays to get serious. For a further review, see Neal M. Ashkanasy, “Emotions in Organizations: A Multi-level Perspective,” in Neal Ashkanasy et al., eds., Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice (Westport, Conn.: Quorum Books, 2000).

[8] On radiologists’ diagnoses, see C. A. Estrada et al., “Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 72 (1997), pp. 117–35.

[9] The more difficulty we have performing a given task, the more diffuse and unfocused the pattern of active sites will be in our brain. A diffusely activated brain occurs, for instance, when we are bored and daydreaming, or when we are highly anxious. The brain activation pattern during peak cognitive efficiency looks highly specific to the task at hand. Brain imaging taken while the person is performing a task well shows that the brain has mobilized the sites most pertinent to that activity, and not others that are irrelevant (and so represent an extraneous action or distraction). Cognitive efficiency demands that the specific tools of the brain contribute to the task at hand in a well-orchestrated manner.

[10] Anxiety erodes cognitive efficiency. For example, students with math anxiety have less capacity in their working memory when they tackle a math problem. Their anxiety occupies the attentional space they need for math, impairing their ability to solve math problems or grasp new concepts. See Mark Ashcroft and Elizabeth Kirk, “The Relationship Among Working Memory, Math Anxiety,

and Performance,” Journal of Experimental Psychology 130, no. 2 (2001), pp. 224–27.

[11] That argument, in terms of the “X-system” and the “C-system” (roughly the low and high roads, respectively), is made by Matthew Lieberman et al., “A Pain by Any Other Name (Rejection, Exclusion, Ostracism) Still Hurts the Same: The Role of Dorsal Anterior Cingulate Cortex in Social and Physical Pain,” in J. Cacioppo et al., eds., Social Neuroscience: People Thinking About Thinking People (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005).

[12] On cortisol and the inverted U, see Heather C. Abercrombie et al., “Cortisol Variation in Humans Affects Memory for Emotionally Laden and Neutral Information,” Behavioral Neuroscience 117 (2003), pp. 505–16.

[13] Moderate stress enhances focused attention. See Eran Chajut and Daniel Algom, “Selective Attention Improves Under Stress: Implications for Theories of Social Cognition,” Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 231–48.

[14] On anxiety and working memory, see Mark Ashcroft and Elizabeth Kirk, “The Relationship Among Working Memory, Math Anxiety, and Performance,” Journal of Experimental Psychology 130 (2001), pp. 224–27.

[15] See, for example, Mario Mikulincer et al., “Attachment, Caregiving and Altruism: Boosting Attachment Security Increases Compassion and Helping,” Journal of Personality and Social Psychology 89 (2005), pp. 817–39.

[16] Mihalyi Csikszentmilhalyi and Reed Larson, Being Adolescent: Conflict and Growth in the Teenage Years (New York: Basic Books, 1984).

[17] On managers in bad moods, see J. M. George and A. P. Brief, “Motivational Agendas in the Workplace,” Research in Organizational Behaviour 18 (1996), pp. 75–109.

[18] In describing the relationship between mood and performance in terms of the inverted U, I am oversimplifying a bit. Every major emotion has its distinctive influence on how we think. Our moods sway our judgments; when we are in a sour mood, we more readily dislike what we see; in contrast, we are more forgiving or appreciative while we are upbeat. See Neal M. Ashkanasy, “Emotions in Organizations: A Multi-level Perspective,” in Neal Ashkanasy et al., eds., Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice (Westport, Conn.: Quorum Books, 2000). While good moods have great benefits, negative emotions can be useful in specific situations. “Bad” moods can enhance certain kinds of performance, such as attending to detail in a search for errors or making finer distinctions among choices. This mood-task fit has been mapped in more detail in the work of John Mayer at the University of New Hampshire. For a review of how moods affect performance, see David Caruso et al., The Emotionally Intelligent Manager (San Francisco: Jossey Bass, 2004). Neuroscientists have started to map the specific ways different emotional states might boost various intellectual abilities. In the mild mood range at least, moods can facilitate specific tasks—and on a limited range of specific tasks, negative moods help at times and positive moods sometimes hurt. For instance, anxiety (at least at the levels instilled by watching a clip of a horror film) seems to augment tasks largely processed by the right prefrontal cortex, such as face recognition. Enjoyment (induced by watching a comedy) enhances left-hemisphere tasks such as verbal performance. See Jeremy R. Gray et al., “Integration of Emotion and Cognition in the Lateral Prefrontal Cortex,” Proceedings of the National Academy of Sciences199 (2002), pp. 4115–20.

[19] On social stress and working memory impairment, see Bernet Elizuya and Karin Rochlofs, "Cortisol-Induced Impairments of Working Memory Requires Acute Sympathetic Activation," Behavioral Neuroscience 119 (2005), pp. 98–103.

[20] Destroying the hippocampus ends the ability to learn; neurological patients with damage there live every moment as though the last has not occurred. Some conditions— notably trauma and chronic depression—shrink the hippocampus by killing off cells. As patients recover from these disorders, their hippocampus gradually grows back.

[21] On cortisol and the inverted U, see Abercrombie et al., "Cortisol Variation in Humans."

[22] R. Alpert and R. N. Haber, "Anxiety in Academic Achievement Situations," Journal of Abnormal and Social Psychology 61 (1960), pp. 207–15.

[23] Sian Beilock and Thomas Carr, "When High-powered People Fail: Working Memory and 'Choking Under Pressure' in Math," Psychological Science 16 (2005), pp. 101–5.

[24] Jeanne Nakamura, "Optimal Experience and the Uses of Talent," in Mihalyi and Isabella Csikzentmihalyi, eds., Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness (New York: Cambridge University Press, 1988).

[25] Oddly, the combination of good news delivered with a gloomy expression was perceived even more negatively than bad news delivered with a tone of gloom. On the effects of a positive facial expression in managers, see Michael T. Newcombe and Neal M. Ashkanasy, “The Code of Affect and Affective Congruence in Perceptions of Leaders: An Experimental Study,” Leadership Quarterly 13 (2002), pp. 601–4.

[26] Thomas Sy et al., “The Contagious Leader: Impact of the Leader’s Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes,” Journal of Applied Psychology 90 (2005), pp. 295–305.

[27] Neal Ashkanasy et al., “Managing Emotions in a Changing Workplace,” in Ashkanasy et al., Emotions in the Workplace.

[28] James Harter, Gallup Organization, unpublished report, December 2004.

[29] The poll is cited in Amy Zipkin, “The Wisdom of Thoughtfulness,” New York Times, May 31, 2000, p. C5.

[30] Students tend to feel more a part of things at school the more their teachers are supportive and caring, and the more good friends and favorite extracurricular involvements they have there. See the special edition of the Journal of School Health 74, No. 7, September 2004.

[31] For the study of teaching style and student achievement, see Bridget Hamre and Robert Pianta, Child Development 76 (2005),

pp. 949–67.

[32] K. Wentzel, “Are Effective Teachers Like Good Parents? Teaching Styles and Student Adjustment in Early Adolescence,” Child Development 73 (2002), pp. 287–301.

[33] Joseph Durlak and Roger Weisberg, “A Major Meta-Analysis of Positive Youth Development Programs,” presentation at the annual meeting of the American Psychological Association, Washington, D.C., August 2005.

[34] On the educational benefits of a caring environment, see, for example, K. F. Osterman, “Students’ Needs for Belonging in the School Community,” Review of Educational Research 70 (2000), pp. 323–67.

[35] See, for example, the special issue of the Journal of School Health (September 2004) on school connectedness.

第二十章　改造的新方式：沟通

下面是年仅15岁的马丁列出的自己身上从下到上的伤痕：

他的腿在十一二岁的时候曾经骨折过。两只手上都有因为打架而留下的伤疤，还有因为吸毒、偷窃和“不正当性关系”而留下的印记。一只胳膊在吸大麻的时候被烧伤，另外一只上面有个刀疤。

他从11岁开始失眠；从两岁开始就不断遭受虐待和性骚扰（甚至包括亲生父亲在他7岁时对他的骚扰）；11岁时自杀未遂，大脑受到极大刺激。他还说，从8岁开始，因为吸食“毒品药丸、大麻、兴奋剂、酒精和鸦片”，他经常处于“精神恍惚”的状态。

马丁耸人听闻的过去只是少年监狱中再普通不过的故事罢了。对于那些童年时代遭受过虐待，有吸毒史并且遭受过其他社会腐蚀的问题少年来说，被送进少年监狱似乎是不可避免的。

许多国家更加人道的做法是把这些孩子送去治疗，而不是惩罚他们。但是在美国，这些孩子一般都是被送进监狱去接受“照顾”，监狱可不是一个能使孩子得到治疗的地方。大部分少年监狱就是为了惩治犯罪的少年，而不是帮助他们摆脱自己不光彩的过去。

但是马丁非常幸运，因为他所居住的密苏里州对待少年犯的政策不是惩罚，而是治疗。密苏里州也是经历了曲折的历程才做到这一点的。该州主要的少年改造机构曾经被联邦法庭指责为“半刑事、半军事化”，而且因为经常把那些不听话的犯人关进被称为“洞穴”的黑暗禁闭室而臭名昭著。这家机构的一位前任负责人曾经承认，“我看到过孩子们瘀青的眼睛、惨不忍睹的脸和被打断的鼻子。警卫们改造他们的通常方式就是用拳头把他们打倒在地，然后踢他们的裆部。许多警卫都是虐待狂”。[1]

密苏里州这一几十年前的场景可能仍然存在于当今的某些监狱中。但是现在密苏里州的监狱已经决定来“治疗”这些少年犯，比如马丁所在的那家机构就提供了另外一个更加积极的方式。他住在成立于1983年的少年犯之家。这些少年犯之家并不集中，有些在旧的校舍或者大房子中，还有一个在已经废弃的女修道院里，专为像马丁这样的问题少年而设。

每一个少年犯之家里有30多个少年犯和少量的工作人员。这些青少年不像在大的监狱中那样互不认识，在这里每个人都知道其他人的名

字。他们就像一个“大家庭”一样生活，每个人都会得到工作人员一对一的关心和辅导。

这里没有烙铁，没有禁闭室，也几乎没有上锁的房间和各种安全设备，尽管摄像机会记录他们的一举一动。这里的氛围更像是一个家庭，而不是监狱。这些孩子大约每10人一组，每个人都有责任维护纪律。这些小组的孩子们一起吃饭、睡觉、学习、洗澡，当然，两位青少年专家会在一旁监督他们。

如果真的有孩子捣乱，这里也不会像一般监狱那样关他们禁闭，或者给他们戴上手铐。相反，每个小组成员都学会了在有人威胁到其他人安全的时候如何安全地约束他。他们会抓住他的胳膊和腿，把他按倒在地。直到他平静下来，恢复理智，他们才会松手。少年犯之家的负责人宣称，这种群体约束从来没有造成过严重伤害，而且打架的情况也鲜有发生。

每天孩子们都有6次机会聚在一起谈论自己的感受。如果某个孩子想要讨论自己关心的问题或者发发牢骚，他也可以召集这样的聚会，他们的话题大多都是关于安全、礼貌和敬意等。这样，他们关注的焦点就从某次课、某个练习或者大扫除转移到了自己内心的情绪。如果孩子们的这些情绪被忽视的话，他们很可能会因此而酿成大祸。每天下午他们都会聚在一起活动，增进彼此的友情与合作，设身处地为他人着想，并且培养自己的交流技巧和对他人的信任感。

所有这一切都为孩子们构建了一个安全基地，并且帮助他们完善了自己迫切需要的社交能力。这种安全的氛围是十分关键的，特别是它能够帮助这些孩子敞开心扉。信任是一把钥匙，于是他们开始一个个讲述自己的生活经历，其中不乏家庭暴力、性骚扰、虐待以及冷漠，同时他们也会开诚布公地谈论自己做的错事和犯下的罪行。

这种治疗并不是随着孩子们的离开而结束的。大部分从监狱出来的孩子都会被分配给某个假释警官，而这些警官往往要负责许多个孩子，他们根本照顾不过来。而密苏里州的孩子们在进入少年犯之家的时候就会接触到负责自己出狱后行为的协调员。在被释放的时候，他们已经与协调员非常熟悉了，这样协调员就可以比较容易地帮助他们重新回到正常的生活轨道上去。

出狱后的帮助与教导是密苏里“治疗”方案的核心部分。每个孩子在出狱后都会经常与协调员见面，而且他们与“跟踪员”接触的次数更多。“跟踪员”通常是他们的同乡或者当地的大学生，职责是监督他们每天的进展，帮助他们找到工作。

如此复杂的治疗措施真的能起作用吗？对于从少年犯之家出来的孩子的相关研究并不多。但是1999年的一项研究发现，密苏里州少年犯出狱三年后再次犯罪的概率为8%，而在马里兰州这个数字为30%。另外一项对比研究调查了少年犯在出狱一年后再次拘留、重新入狱或者被判缓刑的概率。密苏里州的这一比例仅为9%，而佛罗里达州则高达29%。[2]

而且把少年犯关入令人毛骨悚然的监狱也十分不人道。有数据证明，在过去的4年中，全国有110名少年犯在监狱自杀。而密苏里州实施新政策后的20年里，从未发生过一起少年犯自杀事件。

卡拉马祖模式

密歇根小城卡拉马祖（Kalamazoo）陷入了完全混乱的状态。选民们为一项耗资1.4亿美元来重新修建一座少年监狱的提案争吵不休。每个人都认为原有的监狱太拥挤，而且太不人道，关于这一点大家都没有什么异议。大家争论的焦点是应该用什么样的新型机构来取代原来的监狱。

有些人强烈建议改造旧监狱，修建新的铁丝网、牢房和大锁，并且增加更多的空间，但是反对者反驳说当务之急是找到更好的方式来预防犯罪和再次犯罪。

当地一位法官建议辩论双方在附近的费茨研究院（Fetzer Institute）进行一次讨论。当天，所有参加辩论的人都来了，他们中有教区主管、犯人权益维护团体、当地治安长官、法官、学校负责人、心理健康工作者、思想开放的民主党人和保守的共和党人等。

卡拉马祖的这次聚会引发了席卷全美的关于监狱体制的讨论浪潮，焦虑的市民们质疑监管的有效性，因为犯人在出狱后再次犯罪的概率仍然相当高。社会各个阶层都在反思“改造”的真正意义。

刑事界的一个普遍观点认为，罪犯所犯下的罪行已经剥夺了他们得到人道待遇的权利，因此必须为自己的罪行付出代价。当然，罪行也分不同的种类，因此犯人所付出的代价也应该根据自己的罪行而定。对于许多人来说，监狱就是一个人间地狱，罪犯们要进行一次次艰难的斗争才能在这里生存下去。每个人都要通过打架来赢得别人的尊敬，威望也是靠拳头赢得的。监狱里的规则是弱肉强食和欺软怕硬。这是一个精神疾病患者的天堂，因为冷酷和残忍是这里最适用的法则。

但是这种普遍存在于监狱的“我和它”的态度对人们神经系统的毒害是

非常严重的。要想在这里生存，犯人们的杏仁核要像妄想狂的那样高度警惕，他们要紧闭心扉、不相信任何人，而且还要随时做好打架的准备。没有任何其他环境能像监狱一样更加适合罪恶本性的滋生了。

难道这就是改造犯人们的最佳“学校”吗，特别是对于只有十几岁或者二十几岁的少年犯来说？毕竟，他们的生活才刚刚开始。我们不难想象，在这种环境中待上几个月或者几年，出狱之后他们往往会再次犯罪，然后再回到这罪孽之地度过余生。

因此，我们不能再依赖这种只会滋生更多罪恶的监狱体制了，而是应该从社交神经可塑性（有益的交流对于大脑神经系统的影响）的角度来考虑一下“改造”的真正含义。我们可以论证，许多人的入狱都跟他们社交脑神经系统的缺陷有关，比如同理心和冲动控制区域的损伤等。

冲动控制主要是依赖眶额皮层的神经细胞，它们可以抑制杏仁核所引发的愤怒冲动。因此，眶额皮层受损的人们在无法抑制自己暴力冲动的时候就很有可能会做出残暴的举动。监狱中这种类型的犯人数量相当多。额叶皮层的迟钝也是这种无法自控的暴力行为的起因之一，而这主要是由于童年时的剧烈创伤而造成的。 [3]

这种缺陷所涉及的区域主要集中在眶额皮层到杏仁核，也就是大脑控制恶意冲动的“刹车区”。 [4] 心理学家认为，额叶皮层受损的人们“认知控制”能力较弱，他们无法自主控制自己的思绪，特别是内心充满消极情绪的时候。 [5] 这种缺陷使得他们无法抵制恶意冲动，既然“刹车”失灵，他们的残暴冲动就会像脱缰野马一样横行于大脑中。

大脑这个区域中的关键神经系统会随着年龄的增长而得到加强，并在二十五六岁的时候最终成型。 [6] 从神经学角度上来说，在监禁期间，人们有两种选择，一种是加强犯人们敌对、冲动和暴力的神经系统，而另一种是加强他们自我控制、三思而后行以及遵纪守法的神经系统。也许现行的刑事体制最大的问题就在于没有以正确的方式来改造少年犯，因为毕竟他们的社交脑还是有很大弹性的。他们从监狱中得到的教训会对他们神经系统的最终状态起到深远并且持久的影响，而这种影响可能是积极的，也可能是消极的，这完全取决于监狱对他们的改造方式。

而目前的情况非常糟糕。这种悲剧是双重的，我们不但浪费了一个帮助他们重新塑造神经系统，从而使他们走上正轨的大好机会，而且还把他们置身于一个罪恶的训练场中。全美范围内的调查发现，首次入狱年龄低于25岁的犯人今后累计犯罪的次数是所有年龄段中最高的。

每一天，美国在服刑犯人的数量都超过了200万，也就是说每10万居民中就有482人在服刑。这一比例在世界范围内也是非常高的。[7] 目前服刑人员的总数比30年前要高出7倍。监狱所需的费用也从20世纪80年代的90亿美元左右上升到了2005年的600亿美元以上。监狱花费是增长最快的国家经费之一，仅次于卫生保健。美国监狱服刑犯人的急速增长使得监狱异常拥挤，各个州县也不得不想办法来解决这些问题，于是便有了我们前面提到的卡拉马祖事件。

比经费问题更迫切需要解决的是监狱的人道问题，因为犯人一旦入狱，他就很难逃脱监狱对他的深远影响。事实上，美国2/3的出狱人员都会在出狱三年内再次被逮捕。[8]

这正是反对建立新监狱的卡拉马祖市民所考虑的残酷事实。在讨论结束后，辩论双方提出了一个共同的目标："使卡拉马祖成为美国最安全、最公正的城市。"然后根据这一目标，他们开始在全美范围内寻找有效的机制——通过实践检验可以降低犯人再次犯罪概率的体制。

最终，经过众多实践尝试，他们提出了一个前所未有的计划来转变犯人的生活，主要是通过在犯人和关心他们的人之间重新建立关爱的积极关系来对他们进行改造。[9] 卡拉马祖模式还把改造方式扩展到预防犯罪、有效利用监狱时间、在犯人出狱后帮助他们建立有益的社交网络方面，以防止他们再次犯罪等。

卡拉马祖模式的首要指导原则就是利用积极的人际关系来防止犯罪，而且必须从关心社区中的问题少年开始。

相互关爱的社区生活

在波士顿南区的一个贫民居住区中，居民把一块空地改建成了一个社区菜园。每到春天和秋天，居民们就在这里种植卷心菜、甘蓝和番茄。在旁边还有一块手写的牌子："请尊重我们的劳动"。

这个充满希望的小菜地就这样唤起了人们的关爱之心。一群在附近游荡的孩子在欺负小孩子的时候会有人出面制止吗？会有大人把他们驱散，甚至去找他们的家长吗？尊重和关爱会使这一切都变得不同，就像布满垃圾、充斥着毒品交易的废地会变成一个公共菜园一样。[10]

20世纪90年代中期，在一些黑人官员们的努力下，波士顿一些臭名昭著的社区中那些放学后就在大街上游逛的孩子开始参加由当地大人们组织的课外活动。波士顿的谋杀率从1991年的0.151%降低到了10年之后的0.035%，全美其他许多城市也都呈现了同样的趋势。

20世纪90年代，全美范围内犯罪率的降低很大程度上是因为经济增长。但是除此之外，我们还应该考虑其他的一些问题。比如，我们能否像那些黑人官员一样，把某个社区中的人们召集起来，利用他们自己的活动来降低犯罪率呢？哈佛大学的精神病学家费尔顿·厄尔斯（Felton Earls）领导的一项为期10年的研究回答了这个问题，该研究分析了大量社区活动和犯罪之间关系的数据。最终得出的结论是，当然可以。

厄尔斯和他的研究小组用摄像机记录了芝加哥市196个社区1408个街道的生活场景，其中包括最贫穷和犯罪率最高的社区。他们所记录的场景非常全面，其中既包括教堂的烘焙义卖，也包括毒品交易。然后他们对比了这些录像带与该社区的犯罪情况，以及对8782名居民所进行的采访。[11]

厄尔斯的研究发现了两项影响社区犯罪率的基本因素。首先是社区的整体贫困程度，人们早就发现，高贫困率会引发高犯罪率，高文盲率也是如此。第二项是社区居民的关系，贫困以及松散的人际关系会对该地区的犯罪率带来极大的影响，而非人们通常认为的种族或家庭结构。

厄尔斯发现，即使在最贫困的社区，如果邻里关系良好，那么不仅该社区的犯罪率比较低，年轻人的吸毒率和未婚怀孕率也会比较低，孩子们的学业成绩也会比较优异。许多低收入的非洲移民后裔社区都有互相帮助的传统，他们通常通过教堂活动或者组成大家庭的形式来加强彼此的联系。厄尔斯认为推广这种邻里之间的互助精神是一种非常有效的预防犯罪的方式。[12]

如果墙壁上的乱写乱画是由当地社区的人们所清除的，那么再次出现乱写乱画现象的可能性会比由城管人员清除后再次出现的概率要小。由当地社区的人们自己来预防犯罪意味着孩子们会因为周围关爱的目光而产生安全感。全世界的贫困社区中，如果邻居们都能够自己行动起来保护彼此，特别是保护彼此的孩子，那么这里的犯罪势头肯定能够得到有效遏制。

消除丑恶思想

我的一位老朋友的儿子，姑且称他为布拉德，在十几岁的时候就喜欢喝酒胡闹，而且在喝醉之后往往变得好斗，甚至会有暴力行为。他也因此犯过几次小罪，最终因为在大学宿舍打斗中严重伤害同学而被判入狱。

一次我去监狱探望的时候，他告诉我，“不管犯人们的罪名是什么，他们之所以会被关进这里主要就是因为他们暴躁的脾气”。布拉德很幸运，因为他参加了一个为有希望改造自己行为的犯人所制订的特殊指导计划。参加这些计划的犯人住在一个包含6个小房间的单元中，他们每天都会举行讨论会来讨论诸如“创造性思维、丑恶思想或毫无头脑”所引发的行为差异之类的问题。

而在监狱的其他地方，打斗和欺凌弱小就是他们每天的主题。布拉德知道，自己将要面临的挑战就是在一个暴力与强权决定地位的等级森严的环境中学会控制自己的愤怒。他告诉我说，这样的环境是建立在“我们对它们”这样一种偏执态度之上的，他们会把任何一个身着制服的人都看作自己的“敌人”，哪怕是去帮助他们的人也不例外。

“所有的人都非常容易被激怒，一点小事也会使他们怒不可遏。他们解决任何分歧的方法都是打斗。但是在我所参加的这个计划中，人们不必这样生活。”

然而布拉德也会有与别人发生冲突的时候。“有一个和我年纪差不多大的孩子刚刚加入我们的计划，他老是嘲笑奚落我，还经常捉弄我，真是让我烦不胜烦，但我没有让自己的怒火爆发。开始的时候我不理睬他，径直走开，但是我走到哪里，他就跟到哪里。然后我就告诉他，他的这种行为非常愚蠢，我一点也不在乎他的话，但他仍然丝毫不为所动。”

“最后，我积累的怒火终于爆发了出来。我站在原地，冲着他大声吼叫，告诉他他的行为有多么愚蠢，然后我们互相瞪着对方，好像马上要打起来了。”

“我们通常打架的时候都会去某个牢房，而且把门锁上，以免被警卫发现。我们会一直打到其中一人求饶为止，然后再出去。于是我们两个来到我的牢房并且锁上了门，但是我仍然不想打架，于是对他说，‘如果你想打架的话就打我吧，现在就打。我已经被打过很多次了，能够承受，但我是不会打你的’。”

“结果他没有打我，相反，我们两个聊了起来，聊了一两个小时。他告诉了我他的情况，我也向他讲了我的情况。第二天他就从我们这个单元调走了，但是现在我们在院子里碰到的时候，他也不再惹我了。”

布拉德所参加的计划正是卡拉马祖市的改革派所认可的改造少年犯的有效方式之一。因为伤害罪而入狱的少年犯参加过类似计划之后可以

学会三思而后行、保持冷静、在遇到问题时还会考虑除武力之外的其他解决方法以及各种方法所带来的不同后果。这样，他们打架斗殴的次数会减少，而且冲动和顽固的个性也会得到改善。[13]

但是绝大部分犯人都没有布拉德那么幸运，他们没有机会改正自己的习惯，也无法脱离监狱中暴力的大环境，因此他们总是重复着释放、“旧病复发”、然后重新入狱的恶性循环。既然大部分犯人在出狱后都会重新回到这里，那么使用“改造”这个词实在是不够恰当，因为事实上他们的任何恶习都没有被改造过来。

相反，监狱很大程度上成了犯罪大学，强化了犯人的不良嗜好和犯罪手段。新入狱的犯人在监狱中建立的人际关系网最可怕，他们在“经验丰富”的老手的“调教”下，出狱后会变本加厉，犯罪的手段也更高明。[14]

社交脑中负责同理心和控制情感冲动的神经系统，可能也是犯人与普通人最大的不同之处，实际上是大脑中成熟最晚的部分。联邦监狱和各个州监狱的犯人中有1/4都是25岁以下的青少年，他们大脑的这两类神经系统还有被改造好的希望。[15] 事实上，人们在对已经实行的监狱改造计划仔细研究后发现，这些少年犯的确是最有可能避免再次犯罪的人群。[16]

如果能够借助学校中发展成熟的社交技能课程和情感学习课程的成果的话，这些计划的执行效果可能会更加明显。[17] 这些课程会教给大家一些基本技能，比如控制愤怒的情绪和冲突、同理心和自我管理等。有数据表明，在学校中，通过学习这些课程，打架斗殴事件的发生率已经降低了69%，欺凌弱小事件降低了75%，骚扰事件降低了67%。[18] 现在的问题就是，如何利用这些课程来改造少年犯，甚至年龄更大的犯人们。[19]

彻底改造监狱体制以便为犯人提供治疗型神经教育对于整个社会的平衡十分重要。如果这种针对首次入狱的犯人和少年犯的计划能够广泛推广，那么假以时日，全美范围内服刑犯人的数量肯定能够下降。毕竟，防止青少年再次犯罪能够有效地截断犯罪的部分源头。

在对1994年从劳教机构中释放的272111名犯人进行的详尽分析发现，他们在自己的犯罪生涯中共犯下了高达4877000项罪行，也就是说平均每人有17项罪行，而且这还只是他们被指控的罪行而已。[20]

如果对他们的改造方式有效的话，这些重复犯罪应该在首犯的时候就可以避免。但是目前的现实是首次犯罪的犯人还是很有可能会在出狱

后继续犯罪，并且罪行往往越来越严重。

在我年轻的时候，人们把少年监狱称为“改造学校”。如果它们的学习氛围可以增强孩子们遵纪守法所必需的能力：不仅包括文化知识和职业能力，还有自我意识、自我管理和同理心等能力，那么它们就真正做到名副其实了。如果它们能够达到上述目标的话，监狱是可以成为一个重新塑造犯人神经习惯的地方的，这才是“改造”学校的最深层次含义。

至于布拉德，当两年后我再次看望他的时候，他已经回到大学继续学习了，并且在一家高级餐厅里打工来支付自己的学费和生活费。

一开始他一直和几个高中同学住在一起，但是就像他跟我说的那样，“他们一点都不把学校当回事，整天就是喝酒闹事，所以我干脆搬了出来”。他搬回父亲家里，开始努力学习。

尽管这意味着他要失去一些老朋友，但是他说，“我一点也不后悔。相反，我觉得很开心。”

加强联系

2004年6月的一个早晨，一场大火袭击了穆德廊桥——宾夕法尼亚州巴克斯县一座古老的标志性建筑。当两个月后纵火犯被抓住的时候，当地社会都十分震惊。

这6个年轻人都是当地高中赫赫有名的毕业生，并且都来自“好”家庭。人们感到不解和愤怒，整个社区都觉得受到了欺骗，觉得自己对于世界的美好印象都被打破了。

在审理6个纵火犯的过程中，其中一个男孩的父亲表达了对于陌生人在当地媒体上攻击自己和儿子的做法的愤怒。但是当被问到儿子的犯罪对他的影响时，他也承认，自己总是会想起这件事情以至夜不能寐，胸口就像堵了块儿大石头一样。最后他竟忍不住哭了起来。

听到自己家人和邻居痛苦的诉说，这些孩子也深感懊悔。他们向大家道歉，说自己真希望一切能够重来。[21]

这次审判是“帮教审判”的一次演练。“帮教审判”认为，除了惩罚之外，罪犯还应该直面自己的罪行给他人带来的情感创伤，并且尽自己可能去弥补。[22] 卡拉马祖模式在所有预防犯罪的有效措施中特别重视这种帮教审判。

在这种审判中，仲裁者经常会安排一些形式使得犯人能够在一定程度上弥补自己所犯下的罪行，比如通过经济补偿，或者从受害者的角度反思罪行，再或者真心实意地道歉。加利福尼亚一家监狱中该计划的负责人曾经说过，“关于受害者创伤的审判会议是非常能够触动罪犯情绪的。对于许多犯人来说，这是他们第一次真正考虑受害者的感受并且反思自己犯下的罪行”。

艾马科·E.华盛顿（Emarco Washington）就接受过这种审判。他在十几岁的时候便开始吸食可卡因，并且通过抢劫来维持这一嗜好。如果母亲不给他钱买可卡因，他就会虐待、辱骂她。从十几岁到三十岁，他几乎每年都会进监狱。[23]

在旧金山监狱接受了帮教审判和削减暴力倾向的培训之后，华盛顿在出狱的时候做了一件出人意料的事情：他打电话给母亲并向她道歉。“我告诉她，原来当她不给我钱的时候我的确感到十分气愤，但是伤害她真的不是我的本意。打完电话之后我有一种重生的感觉，这告诉我，如果我改变自己的行为、语言，那么我就可以向自己和别人证明我并不是一个彻头彻尾的坏蛋。”

帮教审判所带来的情感变化会督促犯人们从对待受害者的“我和它”的态度转化为同理心。少年犯的许多罪行都是在醉酒或者吸毒后犯下的，因此他们根本就意识不到受害者的存在，而且当时他们的大脑中也没有任何伤害别人需要负责任的意识。通过使犯人产生对于受害者的同理心，帮教审判的这种方式很可能会改变犯人今后的生活。

卡拉马祖模式还为我们指出了犯人转变的另外一个关键点，那就是少年犯出狱回家的时候，如果没有外力干预，他们很容易回到原来的朋友圈子中，重新恢复原来的恶习，因此就很有可能再次入狱。

在预防再次犯罪的众多方法中，全方位疗法的效果最为明显。[24]“疗法”在这里可能并不十分恰当，因为这种治疗并不是指导者和犯人进行的一对一的长时间交流。相反，这种干预是贯穿整个生活的，比如在家里、大街上、学校里或者出狱犯人可能会到的任何其他地方，接触到的任何人。

例如，有位顾问跟踪调查了一名被释放的犯人，竭力想了解他出狱后的个人生活。这位顾问首先在犯人的社交圈中寻找积极因素，比如可以成为他益友的朋友，可以成为他良师的叔叔，或者可以给他带来温暖感觉的教堂等。然后这位顾问要确保使他亲近这些可以给他带来帮助的人，远离那些会误导他的人。

这种方法其实很简单，就是要增强他们的纪律性和对家人的关爱、减少与狐朋狗友的交往时间、在学校努力学习或者找一份工作并且积极参与体育活动等。最重要的是，建立一个健康的人际关系网络，使得出狱的犯人与那些关心他们并且能够为他们树立行为典范的人交往。这些人可以是他们的家人、邻居，也可以是朋友。[25]

尽管这次的全方位疗法只持续了4个月，但是它的确取得了一些效果。经历过这种治疗的少年犯出狱后三年内再次犯罪的概率在各个地区都出现了25%到70%的下降。而且更引人注意的是，那些最为顽固、最难以相处并且犯下严重罪行的犯人的行为也会因此而出现改观。

政府对于服刑犯人年龄的一项统计指出，监狱中数量增长最快的是中年人，而且他们一般都已经有过数年的犯罪史。[26] 从年轻时第一次被逮捕开始，他们中的大部分人就已经走上了不归路。

第一次入狱是改造犯人的黄金机会，是帮助他们摆脱今后犯罪可能性的关键时期。这一时期十分重要，它决定了少年犯们今后是远离监狱还是屡次光顾。

如果我们能够采纳诸如重塑社交脑等有效的计划，就可以实现犯人与社会的双赢。当然，卡拉马祖等模式所倡导的方式不止这些，这种“有效机制”还包括文化知识的学习、找到一份可以维持生计的工作和对自己的行为负责等。但是所有的这些方式都有一个共同的目的：帮助犯人转变为好人，而不是越来越高明的罪犯。

[1] Former superintendent John Tindall, as quoted in 1949 by the St. Louis Dispatch in a report by the Annie E. Casey Foundation, Small Is Beautiful (Missouri Division of Youth Services, 2003). My account of the Missouri system is based on that report.

[2] On recidivism rates, see ibid. However, comparisons across states should be viewed with caution; they may not reflect identical measures. A better comparison would include all states, tracking in the identical way those released. Such data do not yet exist.

[3] On prefrontal damage, see Adriane Raine et al., “Brain Abnormalities in Murderers Indicated by Positron Emission Tomography,” Biological Psychiatry 42 (1997), pp. 495–508.

[4] Adriane Raine et al., “Reduced Prefrontal Gray Matter Volume and Reduced Autonomic Activity in Antisocial Personality Disorder,” Archives of General Psychiatry 57 (2000), pp. 119–27. Many violent people have atrophy in the amygdala; see R. J. Davidson, K. M. Putnam, C. L. Larson, “Dysfunction in the Neural Circuitry of Emotion Regulation—A Possible Prelude to Violence,” Science 289 (2000), pp. 591–94.

[5] On prefrontal lobe and cognitive control, see E. K. Miller and J. D. Cohen, “An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function,” Annual Review of Neuroscience 24 (2001), pp. 167–202.

[6] This neurological timeline was the basis for a 2005 Supreme Court decision against allowing the execution of juveniles, because young brains have not matured to the point that their decision-making and impulse-control abilities are at levels of adults.

[7] Nationally, the annual cost of this vast prison system surpassed $60 billion in 2002. On the prison population, see Bureau of Justice Statistics, U.S. Department of Justice, Nov. 2005.

[8] On costs and recidivism rates, see Patrick Langer and David Levin, “Recidivism of Prisoners Released in 1994,” report from the Bureau of Justice Statistics, NCJ 193427, (Jun. 2002).

[9] Kalamazoo County Coalition on Criminal Justice, “A Plan for

Integrating Prevention, Intervention, Corrections, and Reintegration Programs in the Kalamazoo County Criminal Justice System," September 15, 2004.

[10] On connectedness and crime, see Dr. Felton Earls, interview by Dan Hurley, "On Crime as Science (A Neighbor at a Time)," New York Times, January 6, 2004, p. C1.

[11] On analysis of neighborhoods, see Robert J. Sampson et al., "Neighborhoods and Violent Crime: A Multi-level study of Collective Efficacy," Science 277 (1997), pp. 918–24.

[12] The creation of greater cohesiveness is a social experiment waiting to be done well.

[13] Nancy Guerra and Ronald Slaby, "Cognitive Mediators of Aggression in Adolescent Offenders: 2. Intervention," Developmental Psychology 26 (1990), pp. 269–77.

[14] On younger inmates, see "Childhood on Trial: The Failure of Trying and Sentencing Youth in Adult Criminal Court," Coalition for Juvenile Justice, 2005 Annual Report.

[15] These circuits remain somewhat malleable throughout life; if a person of any age has the motivation to learn, they still can do so with some success, given the proper model of learning. But after this window has closed in the twenties, it takes far more effort and time to shape them—and so requires that the person be more highly motivated and be given more personalized help. For the apt model of learning, see Part Two in Daniel Goleman et al., Primal

Leadership (Boston: Harvard Business School Press, 2002). See also "Best Practices" at www.eiconsortium. org.

[16] On rehab in prison, see James McGuire, ed., What Works: Reducing Reoffending (New York: John Wiley, 1995); James McGuire, Offender Rehabilitation and Treatment (New York: John Wiley, 2002).

[17] On programs in social and emotional learning, see www.casel.org.

[18] On lower rates, see Wendy Garrard, "Does Conflict Resolution Education Reduce Antisocial Behavior in Schools? The Evidence Says Yes," presented at the annual meeting of the Ohio Commission on Dispute Resolution and Conflict Management, Columbus, Ohio, November 2005.

[19] The National Emotional Literacy Project for Youth-at-Risk is one pilot program that adapts social-emotional abilities to young prison populations (www.lionheart. org). Another pilot program teaches social intelligence skills to youth offenders in Connecticut prisons—for example, they learn better social problemsolving skills and ways to disengage from anger. See Zak Stambor, "Can Teaching Troubled Teens Social Problem-solving Keep Them Out of Trouble?" Monitor on Psychology (December 2005), pp. 90–91.

[20] On highest recidivism among youngest prisoners, and those with the longer records, see Bureau of Justice Statistics, 2005.

[21] On the Bucks County meeting, see Laura Mirsky, "Directing

Burning Bridges, a Documentary About a Restorative Conference," at www.realjustice.org.

[22] On restorative justice, see Gerry Johnstone, Restorative Justice (London: Willan Publishers, 2001).

[23] See Kathleen Kenna, "Justice for All," Great Good (Spring/Summer 2005).

[24] On recidivism in multisystemic therapy, see C. M. Boruin et al., "Multisystemic Treatment of Serious Juvenile Offenders: Long-term Prevention of Criminality and Violence," Journal of Consulting and Clinical Psychology 63 (1995), pp. 569–78.

[25] ibid.

[26] On age of prisoners, see Paige Harrison and Alan J. Beck, "Prisoners in 2003," Bulletin, Bureau of Justice Statistics, Washington, D.C., November 2004.

第二十一章　他们彼此为什么如此仇恨

那是在南非实行种族隔离政策的晚期——这项政策使得统治阶层的荷兰后裔与黑人之间完全隔离开来。有30个人已经秘密举行了4天会议，他们中有一半是白人企业管理者，另一半是黑人社团领导者。这个小组正在演练领导阶层的会议，以帮助黑人社团培养领导能力。

在他们会议的最后一天，他们牢牢地盯着电视机，观看了德克勒克总统宣布废除种族隔离政策的演讲。德克勒克总统宣布许多曾经被禁止的组织合法化，并且下令释放众多的政治犯。

安妮·勒塞波，一位黑人社团领导者，发出了会心的微笑。她知道随着这些组织的合法化，会有更多的人从幕后走出来光明正大地投入今后的斗争中去。

在听完演讲之后，小组举行了闭幕式，每个人都有机会致闭幕辞。大部分人都只是阐述了这次培训的意义并表达了自己参加培训的愉快心情。

但是轮到第五个人——一位身材高大、情感内敛的白人站起来的时候，他直视着安妮的眼睛，对她说："我要让你知道，我从小接受的教育就是把你们看作牲畜。"说到这里，他不禁泪流满面。 [1]

这种"我们和它们"的态度是对"我和它"关系的一种集体性扩展，它们的本质是一样的，都是把别人作为一种物体来看待。就像马丁·布伯著作的英文译者沃尔特·考夫曼解释的那样，"我们和它们"这个短语"把整个世界分成了两类：阳光普照的孩子和黑暗世界中的孩子，绵羊和山羊，上帝的选民和被诅咒的人"。 [2]

这种"我们和它们"的关系缺少同理心，更不用说适应了。如果"它们"向"我们"发出呼声的话，这种声音即使不被完全忽视，也不会引起"我们"足够的重视。

这种"我们和它们"之间的鸿沟正是由于缺乏同理心造成的。我们站在鸿沟的这边，对"它们"进行肆意的想象。就像考夫曼所说的那样："正直、智慧、诚实、仁慈和胜利都是我们的特权，而邪恶、愚蠢、伪善和最终的失败都属于它们。"

当把别人看作"它们"的一分子时，我们就会关闭自己的利他本能。比如，科学家们在一系列实验中询问了志愿者们是否愿意代替别人来接受电击。他们没有看到这些将要接受电击的人，只是根据一些对他们的描述来做出决定。结果发现，对这些人的描述与他们本身的差别越大，他们就越不愿意提供帮助。 [3]

诺贝尔和平奖获得者，也是纳粹大屠杀幸存者伊利·威塞尔说过："憎恨，这种癌症可以从一个人传染给另一个人，从一个民族传染给另一个民族。" [4] 人类历史本身就是一部群体间相互侵犯、对彼此犯下滔天罪行的历史，尽管有时他们之间的相似性多于差异。比如北爱尔兰的新教徒与天主教徒、塞尔维亚人和克罗地亚人，他们之间的战争都由来已久，尽管从基因方面来看，他们是彼此最亲近的兄弟姐妹。

我们所生活的这个世界全球化程度越来越高，但是对于本民族的依恋

是我们大脑的最原始反应。就像一位在塞浦路斯种族骚乱中度过童年的精神病学家所说的那样，相似的种族是通过“对微小差异的自恋”来把“我们”转变为“它们”的，也就是说，他们紧紧抓住自己与其他种族的微小差异，而忽视了他们之间的大量共同点。一旦与别人在心理上拉开距离，就很容易对他们产生敌意。

这一过程正是一项正常认知功能——分类的极端表现。人类大脑需要通过分类来识别周围世界的顺序与意义。人们总是会假设特定种类的未知物体的主要特征与该种类的已知物体相同，人们通过这种方式来适应周围不断变化的环境。

一旦我们对某个群体产生偏见，有色眼镜就形成了。然后，我们往往会紧紧盯着支持这种偏见的证据，而忽视其他事实。从这种意义上讲，歧视就是一种竭力证明自己正确性的假设。因此，当我们遇到潜在的歧视对象时，偏见就会扭曲我们的认知能力，使我们无法正确判断面前的人们。如果对某个群体的偏见是未经证实的假设，那么对他们的公开敌对就体现了我们扭曲的心理分类。

轻微忧虑、担心的感觉，或者因为对“它们”的文化不了解而产生的不安感觉，都足以歪曲我们的认知分类。每一次忧虑、每一次媒体的负面报道和每一次遭受不公正待遇的感觉，都会为大脑增加歧视他们的“证据”。随着这些证据的不断积累，忧虑就会演变成反感，进而又会演变成敌视。

即使在偏见并不强烈的情况下，极端的愤怒也会引发歧视。比如在一触即发的比赛中，对抗会促使“我们和它们”向“我们对它们”转变，从而引发彼此的敌对。

愤怒和恐惧都是由杏仁核所引发的，它们都会加剧尚处于萌芽状态的偏见的破坏性。当这类强烈情绪大量涌现时，前额叶皮层的效力会减弱，小路神经系统会取代大路神经系统在大脑中的控制权。这就破坏了大脑进行清晰思维的能力，从而使人们无法正确判断这个基本问题：他真的有那么多恶习以至我要把他归类为“它们”吗？一旦大脑形成了歧视，即使在没有愤怒或恐惧情绪的情况下，这个问题仍然会被忽略。

隐性的偏见

“我们和它们”的关系会呈现出多种形式，比如强烈的憎恨，或者一些连当事人都意识不到的模糊的成见。这种模糊的歧视藏于小路神经系统之中，表现为“隐性”的偏见，是一种自动、下意识的思想。这些隐

性的偏见往往会左右我们的决定，比如决定在众多资历相当的求职者中到底录取哪一位，尽管有时这种选择可能会违背我们的理智。[5]

设计缜密的认知测量方法发现，那些对其他群体没有任何歧视表现的人和对其他群体持褒奖态度的人的内心仍然可能隐藏着某些偏见。比如，隐性假设测试会为你提供一个单词，然后要求你在尽量短的时间内对它进行归类。[6] 在测试你是否认为女性和男性在自然科学方面具有同等能力的时候，它会要求你把“物理学”和“人文科学”与“男性”和“女性”进行匹配。

我们在不假思索的情况下做出的匹配所需要的时间是最短的。因此，那些认为男性在自然科学方面要优于女性的人们在匹配“男性”和理科相关词语时所需要的时间就比较短。这些判断时间上的差异是非常微小的，通常只有零点几秒钟，只有通过电脑分析才能发现。

这种隐性的偏见尽管非常微弱，但是仍然会扭曲我们对某个特定群体的判断，也会影响我们的选择，或者对于被告是否有罪的裁决。[7] 在有章可循的情况下，隐性偏见可能带来的影响相对来说比较小，但是如果缺乏严格的标准，那么它们的威力就会显现出来。

一位女性认知科学家在进行隐性偏见测试后震惊地发现，自己竟然下意识地认同了对女性科学家——包括她自己的成见。因此她改变了办公室里的装饰，换上了许多女性科学家的照片。

这样就可以改变她对女性科学家的隐性成见吗？仅仅是可能而已。

心理学家一度认为像隐性态度之类的下意识心理分类是一成不变的。因为它们是自发、下意识进行的，所以科学家们认为它们的影响是无法改变的。毕竟，在隐性偏见和赤裸裸的歧视中起关键作用的都是杏仁核，而且小路神经系统似乎是很难改变的。[8]

但是最新的研究表明，这种自发的成见和歧视也是可以改变的，也就是说，隐性偏见并不能反映一个人的“真实”情感，它也是可以改变的。[9] 在神经层面，这种流动性表明，即使是小路神经系统在生活中也在不断地进行学习、更新。

下面是一个消除成见的简单实验。[10] 研究者们向那些对黑人有隐性偏见的人展示了受到人们普遍尊敬的黑人的照片，比如比尔·科斯比和马丁·路德·金，以及令人憎恶的白人的照片，比如连环杀手杰弗里·达默。这种展示的时间并不长，研究者们在15分钟里给他们看了40张精心挑选的照片。

这种对杏仁核的短暂引导大大改变了他们在隐性态度测试中的表现：他们对于黑人潜意识的歧视消失了。即使是在观看照片24小时后进行测试，他们仍然会做出同样的反应。如果人们能够经常看到某个群体中受人尊敬的人物的影像，比如自己喜爱的电视节目中的主人公，那么这种积极的转变可能会更加持久。因此，杏仁核会不断地学习，人们的偏见也并非一成不变的。

许多方法都被证实可以消除隐性偏见，尽管有些方法的效果只是暂时的。[11] 比如，当人们被告知智商测试显示自己拥有高智商时，他们的消极隐性偏见会消失；但是如果他们被告知自己智商低下时，他们的隐性偏见就会增强。再比如，在得到一位黑人主管的赞扬之后，人们对于黑人的隐性偏见也会减轻。

社交需求也会影响人们的隐性偏见。比如，如果人们处于一个不存在歧视的社交环境中，那么他们自己的隐性偏见也会减轻。而有意识地忽视他人与自己的差异，也可以减轻自己的隐性偏见。[12]

这一发现也与神经学原理吻合：当人们想到或者谈论宽容的态度时，他们大脑中前额叶皮层会活跃起来，而隐性歧视的发源地杏仁核则会平静下来。[13] 当大路神经系统采取积极的态度时，小路神经系统就丧失了激发偏见的能力。如果人们能够接受一些有意识增强宽容性的训练，比如美国军方所采取的大量反歧视计划，那么他们的隐性偏见将得到控制。

以色列的一些实验还发现，另一种完全不同的方法也可以部分地减轻歧视。在实验中，研究者通过一些微妙方式，比如使志愿者想起自己所爱之人等来激发起他们的安全感。这种安全感的暂时提升使得原本歧视阿拉伯人和极端保守犹太人的志愿者们暂时减轻了自己的偏见。当他们知道自己要和一位阿拉伯人或者极端保守犹太人相处的时候，他们比几分钟前安全感没有得到提升时乐意多了。

没有人会天真地认为这种转瞬即逝的安全感可以彻底解决由来已久的历史和政治冲突。但是，至少这一实验再次证明隐性偏见是可以减轻的。[14]

消除敌意对立

多年来，心理学家们一直就消除“我们和它们”之间对立的途径进行着激烈的讨论。现在，社会心理学家托马斯·佩蒂格鲁已经部分解答了这个问题，佩蒂格鲁一直致力于研究美国人权运动在法律上废除种族不平等之后社会上仍旧存在的歧视。他是一名弗吉尼亚人，也是最早开

始研究种族仇恨的心理学家之一。他的老师，社会学家戈登·奥尔波特也曾经提出，经常进行友善交流可以消除人们之间的歧视。

现在，30年过去了，佩蒂格鲁已经完成了迄今为止规模最大的关于改变敌对双方观点的途径的分析。佩蒂格鲁和他的同事们总结了从20世纪40年代一直到2000年的515项相关研究，并对它们进行了综合统计分析。他们的研究得到了38个国家250493人的回应。这项研究中“我们和它们”的分类不仅包括美国的白人与黑人，还涵盖了世界各地许多其他种族和宗教冲突方，除此之外，还有人们对于老人、残疾人和心理疾病患者的歧视。[15]

他们得出的结论是：情感交流，比如敌对群体中个人的友谊和爱情，可以帮助人们接受彼此所属的群体。比如，一项研究调查了与白人孩子玩耍的美国非洲裔孩子（虽然当时他们在学校是相互隔离的）后发现，如果童年时期有一位来自敌对群体的小伙伴，那么他们长大之后一般都不会对该群体形成歧视。在南非种族隔离时期，如果生活在乡村的白人家庭主妇与当地黑人雇工关系友好，那么她们至少会减轻对黑人的歧视。

值得注意的是，对跨敌对群体的友谊进行历史研究后发现，亲密关系本身就能够减轻歧视。但是，在大街上或者工作中的偶然接触很难改变人们的敌意成见。[16] 佩蒂格鲁认为，消除歧视的基本要求是亲密的情感交流。随着时间的推移，人们会把从彼此那里感受到的温暖归纳为所有“它们”的特征。比如，如果人们在种族对立方中有一位好朋友，那么他们对于这个种族的整体歧视就会减轻很多。[17]

“你可能仍然会对他们整个群体有成见，但是不会再对他们有强烈的厌恶情绪。”佩蒂格鲁对我说。

佩蒂格鲁与同事们在德国的实验向我们揭示了在消除歧视中接触的关键作用。“通常来说，民主德国人远比联邦德国人更加歧视其他所有种族，比如从波兰到土耳其等世界各地的民族，”佩蒂格鲁说，“例如，在原来的民主德国中针对少数民族的暴力事件要比联邦德国多得多。我们在研究了因为这些暴力事件而入狱的罪犯后，发现了两件事情。一是他们的歧视相当严重，二是他们跟自己所深切憎恶的群体实际上并没有什么接触。”

“在民主德国，即使共产党政府接纳了大量古巴人和非洲人，这些人实际上是与普通民众隔离开来的，”佩蒂格鲁评论说，“但是联邦德国人与其他民族已经建立了几十年的友谊，而且我们发现，他们与少数民族的人们接触越多，他们对待整个民族的态度就越友好。”[18] 也就

是说，当“它”变成了“你”，“它们”也就转变为了“我们”。

但是隐性偏见呢，那些存在于自认为很公正的人们内心的微妙成见呢？它们也会发生变化吗？对于这个问题，佩蒂格鲁也一定要打破砂锅问到底。

“特定群体的文化中也渗透着对自己的刻板看法。”他观察说，“比如，我是一名苏格兰人，我的父母都是移民，人们都说苏格兰人是吝啬鬼，但我们说自己是节约。也就是说，对于群体的刻板看法依然存在，但是人们的情感取向发生了变化。”

隐性偏见的测试检验的是人们的认知分类，是完全抽象的概念，与情感无关。佩蒂格鲁认为，成见本身并没有多大影响，重要的是它所附带的情感取向。

如果群体间关系非常紧张，甚至有暴力冲突，那么担心隐性偏见就是多余的了，因为只有在没有赤裸裸仇恨的情况下，隐性偏见才会存在。如果群体间存在公开冲突，那么他们之间就会产生明显的歧视。但如果他们能够彼此和平相处，那么歧视所残留的思想可能就会引发人们的隐性歧视行为。

佩蒂格鲁的研究表明，对某个群体持反感态度要比仅仅对“它们”有成见引发敌对行为的可能性大得多。[19] 即使敌对双方成为朋友之后，原来的一些成见仍然会被保留下来。但是他们对彼此的情感会开始好转，这就是最大的不同。“我喜欢他们，尽管我对他们的整个群体仍然存在一些看法，”佩蒂格鲁推测：“这种隐性偏见可能仍然存在，但是随着情感的变化，人们的行为也会相应发生变化。”

多元文化的交流

在种族冲突猖獗的曼哈顿中学，来自波多黎各和多米尼加共和国的女孩为了保护自己不受伤害而结成了同盟。但是这个同盟内部有时也会出现不和谐因素，波多黎各和多米尼加女孩之间也会发生冲突。

有一天，两个女孩发生了矛盾，一个波多黎各女孩嘲笑一个多米尼加女孩刚移民不久就如此得意。结果不但她们两个成了敌人，整个同盟也因此而瓦解了。

在全美国的中学里，民族多元化的特点越来越显著，歧视划分的标准也在不断发生变化。[20] 原来的分类，比如黑人和白人，已经被新的更加细微的分类取代。在那所曼哈顿中学里，这些分类不仅包括黑人

与拉丁美洲人的区分，在亚洲人之间还有ABC（美国出生长大的中国人）与FOB（刚刚移民到美国的人）的区分。考虑到未来几十年新移民的涌入，这种多元化的种族融合还会增加更多“我们和它们”之间的分类变体。

哥伦拜恩中学的枪击事件就是这种对立的社会文化所带来的惨痛教训之一。1999年4月20日，两名“异类”学生因为平日得不到大家的认可而开枪报复，在枪杀几名同学和一名老师后畏罪自杀。这一悲剧促使社会心理学家埃利奥特·阿伦森开始关注校园暴力问题，他认为这一问题的根源就在于学校文化中的“竞争性、帮派性与排他性”。

在这样一种环境中，阿伦森认为：“青少年们因为生活在奚落与排斥的氛围中而感到痛苦，他们的中学生活一般都不太愉快。对许多学生来说，这种经历还要更加糟糕，他们把学校描述成人间地狱，在这里他们感到不安，还经常被同学排斥、嘲笑和捉弄。”[21]

这一情况不仅存在于美国，事实上，从挪威到日本，许多国家都面临着如何防止孩子欺凌弱小的问题。任何一个地方都会有受欢迎的学生和被排斥的学生，缺乏交流的问题也已经成为未成年人世界中的一个通病。

有些人可能会认为这只是正常社交活动所带来的微小副作用，但是科学家们在对那些被视为异己的孩子们进行研究后发现，这种排斥会引发他们的心烦意乱、焦虑、萎靡不振，甚至会使他们感觉生活毫无意义。[22] 孩子们的许多焦虑都是由于这种对社交排斥的担忧而引起的。

我在前面的章节曾经提到过，这种由于被排斥而引起的心理创伤和身体创伤会引起社交脑的相同活动，而且社交排斥还会影响到孩子们学业上的表现。[23] 他们的工作记忆能力（也就是接受新信息的主要认知能力）会大幅下降，从而导致数学等科目学习成绩的下降。[24] 除了对学习的影响之外，这种孤立的学生还往往会有暴力行为，他们行为怪异，经常旷课，辍学率也比较高。

学校是青少年的社交活动中心。他们在学校中可能会面临被排斥的危险，但同时学校也为他们提供了一个学习如何与人进行积极交流的场所。

阿伦森接受了这项挑战，他要帮助孩子与他人建立健康的交流关系。作为一名社会心理学家，他非常清楚，如果敌对群体能够为一个共同的目标而努力，那么他们就能慢慢地接受彼此，这样也就完成了

从“它们”到“我们”的转变。

因此阿伦森大力提倡他所说的“拼图课堂”，这种方式要求学生们分成小组来完成某项学习任务，然后接受测试。就像在拼图游戏中一样，小组的每个学生都掌握着某一部分关键信息。比如在学习第二次世界大战的历史时，每个小组成员都会成为某个方面的专家，比如意大利的军事行动等。每位同学都和其他小组的同学一起学习这方面的知识，然后他们回到自己的小组中把自己所学到的知识传授给其他同学。

为了掌握这些知识，小组的所有同学都必须专心倾听别人的讲述。如果因为不喜欢某位同学而刁难他或者不认真听他讲述的内容，那么自己就很有可能在测试中表现不佳。这样，学习本身就成了一个鼓励倾听、尊重和合作的过程。

拼图课堂中的学生们很快就消除了自己对于他人的成见。同样，对国际学校的研究也发现，不同种族学生之间的接触越友好，他们的偏见就会越少。 [25]

比如一个五年级学生卡洛斯，他不得不突然离开自己亲密的墨西哥裔同学，每天坐很长时间的汽车穿过整个城市来到一个更加繁华的地区上学。新学校的孩子们在所有课程方面都比他优秀，而且他们还嘲笑他的口音。卡洛斯马上变成了一个异类，害羞而且不安。

但是在拼图课堂上，那些嘲笑他的学生也不得不依赖他来学习一部分知识，这样才能取得好成绩。开始的时候，他们嘲笑他说话结结巴巴，使他无所适从，结果最后他们的成绩都很差。因此他们慢慢开始帮助他，鼓励他。他们的帮助越多，卡洛斯就越放松，说话也就越流利。同学们越来越喜欢他，他的表现也越来越优异。

几年之后，阿伦森意外地收到了即将大学毕业的卡洛斯的来信。卡洛斯在信中回忆了自己当时有多么恐惧，多么憎恨学校，而且还认为自己很笨，认为其他孩子都很残忍敌对。但是在他参加拼图课堂后，一切都变了，曾经使他感到痛苦的同学成了他的朋友。 [26]

“从那时起我开始热爱学习，”卡洛斯写道，“现在我即将进入哈佛大学法学院了。”

宽恕和遗忘

这是一个寒冷的12月的一天，尊敬的詹姆斯·帕克斯·莫顿先生——纽

约主教座堂的前任教长，宗教中心的负责人，给他的员工带来了一个坏消息。他们最大的捐资人已经停止了捐赠，中心已经无法继续支付房租了。因此，他们很快就要无家可归了。

在圣诞节即将来临的前几天，情况出现了不可思议的转机。来自塞内加尔的移民沙伊赫·穆萨·戴姆听说了他们的困境，主动提出在自己即将开设日托中心的大楼里为他们提供工作场所。

就这样，戴姆挽救了这个各种宗教信仰的人们共同努力工作的中心，莫顿认为这一行为正体现了该中心的宗旨。就像戴姆所说的那样："我们对彼此越是了解，就越乐意坐下来一起喝一杯，发生流血冲突的可能性就越小。"[27]

但是怎样才能平复已经发生过流血冲突的民族之间的仇恨呢？毕竟，种族间在经历过暴力冲突之后，他们的歧视和仇恨会不可避免地增强。

在敌对状态结束后，发展彼此间的和谐关系对群体中的个人也有一定影响。其中之一是生理影响，因为长时间的憎恶和怨恨会对人们的生理产生一定的影响。研究发现，只要人们想起他们所憎恨的群体，他们的体内就会引发愤怒的情绪，从而产生大量压力荷尔蒙，提升他们的血压并且降低他们的免疫功能。这种无声的愤怒越强烈、越频繁，它所带来的生理影响就越强烈。[28]

解决这一问题的方法之一就是宽恕。宽恕我们所怨恨的人可以在我们体内引发相反的生理反应，它可以平衡我们的血压、心率和压力荷尔蒙的水平，还会减轻我们的痛苦与抑郁。[29]

宽恕还有一定的社交意义，比如它会使原来的敌人变成朋友。但是我们并不一定要马上与自己原来的敌人成为朋友，特别是刚刚经历过伤害之后。宽恕并不一定意味着原谅别人的罪行，或者忘记自己所受的伤害，或者向伤害自己的人妥协，而是想办法使自己从痛苦中解脱出来。

心理学家用了一个星期的时间指导17位来自北爱尔兰的男性和女性进行宽恕训练。他们都是天主教徒或者新教徒，都因为宗教冲突而失去了亲人。在这一个星期中，他们讲述了自己的冤屈和不满，然后心理学家帮助他们从新的角度来看待已经发生的悲剧。心理学家引导他们不再停留在痛苦的回忆中，而是以自己更加美好的未来告慰亲人。甚至有许多人打算帮助别人进行同样的宽恕训练。训练过后，大家不仅感觉自己的情感创伤得到了抚慰，而且发现自己的身体创伤，比如胃

口不好和失眠等情况也都有了好转。[30]

宽恕，但不能遗忘，至少不能全部遗忘。暴行中也有人们应当永世不忘的教训。就像拉比·劳伦斯·库什纳评论纳粹大屠杀时所说的那样："我想记住它的暴虐，仅仅是为了确保这种事情永远不会再发生在我或者其他任何人的身上。"[31]

库什纳说，从"一个疯狂政权的牺牲品"中得到惨痛教训之后，对这种回忆最好的纪念就是去帮助那些现在仍然面临种族屠杀危险的人们。

卢旺达流行的广播肥皂剧《新曙光》的创作意图也正是如此。这出肥皂剧的场景设定在现代，描述了两个贫瘠的村庄为了争夺位于它们中间的一块肥沃土地而导致冲突不断升级。

它的故事情节有些类似于《罗密欧与朱丽叶》。年轻姑娘巴塔丽亚喜欢上了邻村的小伙子施玛，而她的哥哥鲁纳格雷领导着村里的一个小集团，他竭力煽动大家对邻村的仇恨，以便对他们发起攻击。他还强迫巴塔丽亚嫁给自己的一个亲信。但是巴塔丽亚所属的小团体对两个村庄都非常友好。巴塔丽亚和她的朋友们竭尽全力来与挑衅者对抗，比如向邻村预先泄露挑衅者的攻击目标，公开反驳这些挑衅者等。

《新曙光》的宗旨就是培养人们抵制仇恨的能力，它是由荷兰慈善家和美国心理学家共同推动的一个项目。[32]"我们帮助人们了解大屠杀的起因，以及如何才能使这些悲剧永远不再发生。"马萨诸塞州大学阿默斯特校区的心理学家、该项目的策划者之一欧文·斯托布如是说。

斯托布对于大屠杀的了解部分是通过研究，部分是通过自己的亲身经历。他本人就是当年被瑞典大使拉乌尔·瓦伦堡从纳粹魔爪下解救出来的成千上万名匈牙利犹太人之一，当时他还是个孩子。

斯托布在他的著作《罪恶之源》（*The Roots of Evil*）一书中总结了引发这种大规模种族屠杀的心理因素。[33]它一般都发生在剧烈的社会动荡之后，比如经济危机和政治动荡等，当地一般都有着强势与弱势群体的长期对立。动乱会使得强势群体的人们把弱势群体的人们当作替罪羊，认为他们就是引发问题的根源，是他们妨碍了自己美好的未来。如果强势群体的人们过去曾经遭到迫害，并且现在仍然感觉受到不公平待遇，那么这种仇恨更容易在他们中间传播。他们的安全感已经丧失，当双方冲突升级时，他们就会认为必须诉诸武力来保卫自己，哪怕这种"自卫"的形式就是对弱势群体的大屠杀。

还有几个因素很容易引发这种暴行，比如弱势群体在政治上没有发言

权，旁观者——那些本可以反对暴行的人们或者相邻国家的人——保持沉默等。“如果在暴徒刚刚开始侵害受害者时旁观者一言不发，暴徒就会把这种沉默理解为默许。”斯托布说，“而且人们一旦开始了这种暴行，他们渐渐地就会把对他人的迫害看作道德允许的行为。这时已经没有什么力量可以使他们回头了。”

斯托布和心理学家劳里·安妮·珀尔曼（Laurie Anne Pearlman）一直致力于向卢旺达的政治家团体、记者和社团领导传播这些思想和仇恨的排解方法。[34]“我们请他们用这些思想来分析自己的经历，这种方式很有效。我们正在努力推广团体疗法并且建立有效机制来抵制暴虐势力。”

他们的研究表明，要打破“我们和它们”的界限仅仅靠亲密的情感交流和友谊是不够的。斯托布发现，如果实施过暴虐行为的人不承认自己的暴行，不忏悔，也不对幸存者表示道歉，那么宽恕也是没有用的。这种单方面的宽恕只能加剧双方的不平衡。

斯托布还对宽恕与和解做了区分。和解的意思是用诚实客观的态度来反思暴行，并且努力补偿，就像在取消种族隔离政策后南非真相与调解委员会所做的工作一样。和解意味着犯下暴行的一方承认自己的罪行，双方都用冷静客观的态度来重新审视对方，这样双方才能够一起开始新生活。

[1] The Afrikaaner and Anne were witnessed by Peter Senge and recounted in Peter Senge et al., Presence: Human Purpose and the Field of the Future (Cambridge, Mass.: Society for Organizational Learning, 2004).

[2] On Us-Them, see Walter Kaufmann, prologue to Martin Buber, I and Thou (1937; New York: Simon and Schuster, 1990), p. 13.

[3] On similarity and shocks, see, for example, Dennis Krebs, “Empathy and Altruism; An Examination of the Concept and a Review of the Literature,” Psychological Bulletin 73 (1970), pp. 258–302; C. Daniel Batson, The Altruism Question: Toward a

Scientific Answer (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1991).

[4] Elie Weisel made these remarks at the sixtieth anniversary of the liberation of Auschwitz. See Jerusalem Post, January 25, 2005.

[5] For instance, data from the Implicit Association Test suggest that in the United States most whites and about half of blacks are quicker to associate positive terms like “joy” with whites and negative ones like “bomb” with blacks. Even people who espouse antiracist views are often chagrined to find that they, too, are quicker to be positive about whites and negative about blacks.

[6] On the Implicit Association Test, see Anthony Greenwald et al., “Measuring Individual Differences in Implicit Cognition: The Implicit Association Test,” Journal of Personality and Social Psychology 74 (1998), pp. 1464–80.

[7] T. Andrew Poehlman et al., “Understanding and Using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of Predictive Validity,” unpublished manuscript.

[8] Brain imaging reveals that the stronger a person holds such subtle prejudice, the more active the amygdala while looking at the photo of someone in the target group, be it whites, women scientists, or the elderly. See Alan Hart et al., “Differential Response in the Human Amygdala to Racial Out-group Versus Ingroup Face Stimuli,” NeuroReport 11 (2000), pp. 2351–55; Elizabeth Phelps and Mahzarin R. Banaji, “Performance on Indirect Measures of Race Evaluation Predicts Amygdala Activation,” Journal of Cognitive Neuroscience 12 (2000), pp. 729–38. And when images of faces from a Them group are shown quickly (or masked) so that the conscious mind has no idea what it has seen, the amygdala reacts

more strongly to these barely glimpsed images than to ones that are consciously seen. See also William A. Cunningham et al., “Separable Neural Components in the Processing of Black and White Faces,” Psychological Science 15 (2004), pp. 806–13.

[9] Irene V. Blair, “The Malleability of Automatic Stereotypes and Prejudice,” Personality and Psychology Review 202 (2002), pp. 242–61.

[10] On stereotype reduction, see Nilanjana Dasgupta and Anthony Greenwald, “On the Malleability of Automatic Attitudes: Combating Automatic Prejudice with Images of Admired and Disliked Individuals,” Journal of Personality and Social Psychology 81 (2001), pp. 800–14.

[11] On methods to reduce implicit bias, see Blair, “The Malleability.”

[12] Intriguingly, people who hold an ongoing resolve to suppress negative stereotypes are able to do so as long as they are aware of the moment they see a person in the target group. But when the exposure to that person is subliminal (a blink, just 33 milliseconds), the implicit bias remains. See Blair, “The Malleability.”

[13] On prefrontal and amygdala activity, see Matthew Lieberman et al., “A Pain by Any Other Name (Rejection, Exclusion, Ostracism) Still Hurts the Same: The Role of Dorsal Anterior Cingulate Cortex in Social and Physical Pain,” in J. Cacioppo et al., eds., Social Neuroscience: People Thinking About Thinking People (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005).

[14] This study also suggests why demagogues have always stirred fear and anger into the mix with hostility toward Them. A group's sense of security poses a threat to one thing: prejudice.

[15] On intergroup studies, see Thomas Pettigrew and Linda Tropp, "A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory," Journal of Personality and Social Psychology (2006, in press).

[16] Casual contact counts less than relationships that people feel are important. See Rolf van Dick et al., "Role of Perceived Importance in Intergroup Conflict," Journal of Personality and Social Psychology 87, no. 2 (2004), pp. 211–27.

[17] On ethnic divides in Europe, see Thomas Pettigrew, "Generalized Inter-group Contact Effects on Prejudice," Personality and Social Psychology Bulletin 23 (1997), pp. 173–85.

[18] On Germans and prejudice, see Ulrich Wagner et al., "Ethnic Prejudice in East and West Germany: The Explanatory Power of Intergroup Contact," Group Processes and Intergroup Relations 6 (2003), pp. 22–36.

[19] On affect versus cognitive categories, see Pettigrew and Tropp, "Meta-analytic Test."

[20] On categories breaking down, see Susan Rakosi Rosenbloom and Niobe Way, "Experiences of Discrimination Among African American, Asian American and Latino Adolescents in an Urban High School," Youth & Society 35, (2004), pp. 420–51.

[21] Elliot Aronson, Nobody Left to Hate (New York: W.H. Freeman, 2000), p. 15.

[22] On the toll of not belonging, see Mean Twenge et al., "Social Exclusion and the Deconstructed State: Time Perception, Meaninglessness, Lethargy, Lack of Emotion, and Self-awareness," Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 409–23.

[23] National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, Division of Adolescent and School Health, School Connectedness: What We Know That Makes a Difference in Students' Lives (Atlanta, Ga., 2004).

[24] On the decrement in working memory, see Toni Schmader and Michael Johns, "Converging Evidence that Stereotype Threat Reduces Working Memory Capacity," Journal of Personality and Social Psychology 85 (2003), pp. 440–52.

[25] Samuel Gaertner et al., "The Contact Hypothesis," in Judith Nye and Aaron Brower, What's Social about Social Cognition? (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996).

[26] On the letter, see Aronson, Nobody Left, p. 151.

[27] On the gift, see Joseph Berger, "A Muslim Santa's Gift to an Interfaith Group: Free Rent," New York Times, December 24, 2004, p. B3.

[28] Forgiveness, of course, comes more readily when the offender offers an authentic apology. As one Israeli proposed, a leader on either side of the Israeli rift with the Palestinians could make a ritual apology like, “You have been through so much because of us. We are sorry. We are sorry because we didn’t mean to hurt you, we only wanted to build a nation.” That might help the peace process. See Lucy Benjamin, “Impasse: Israel and Palestine,” Conference at Columbia University, New York, November 20, 2004.

[29] On the physiology of forgiveness, see Fred Luskin, Forgive for Good (San Francisco: HarperSanFrancisco, 2001).

[30] On forgiveness in Northern Ireland, see ibid.

[31] Rabbi Laurence Kushner was interviewed in Jonathan Cott, On a Sea of Memory (New York: Random House, 2005), p. 153.

[32] The producer of New Dawn is George Weiss, La Benevulencija Productions, Amsterdam. The Rwanda Project has its website at www.Heal-reconcile-Rwanda.org.

[33] Ervin Staub, The Roots of Evil (New York: Cambridge University Press, 1992).

[34] Ervin Staub and Laurie Anne Pearlman, “Advancing Healing and Reconciliation in Rwanda and Other Post-conflict Settings,” in L. Barbanel and R. Sternberg, eds., Psychological Interventions in Times of Crisis (New York: Springer-Verlag, 2006).

后记　最重要的事情

一位朋友曾经向我讲述了他的一次经历。一次，他被邀请参加为期一周的环希腊岛私人游艇旅行。那可不是一艘普通的游艇，而是“超豪华游艇”，事实上就是一艘小型轮船。它的名字被列在一本关于世界上最大的豪华游艇的目录中。在这本厚厚的目录中，每艘豪华游艇都有两页纸来专门描述它的所有奢华细节。

12名应邀前来的客人都对这艘游艇的舒适和宽敞赞叹不已，直到有一天他们发现一艘更加庞大的游艇停泊在他们旁边。他们查看了目录，发现他们的新邻居是世界上最大的5艘游艇之一，它的主人是一位沙特阿拉伯王子。不仅如此，它的旁边还有一艘补给船为其提供物资，这艘补给船本身就和我的朋友所乘坐的游艇一样庞大。

人们会因此而眼红吗？普林斯顿大学心理学家丹尼尔·卡尼曼的回答是：当然会。卡尼曼曾于2002年获得诺贝尔经济学奖，他认为这种高端嫉妒是由“快乐水车”引发的。卡尼曼利用水车的比喻来解释为什么优越的生活环境，比如巨额财富等，和生活满意度并没有太大关系。

在解释为什么最富有的人们并不一定最幸福时，卡尼曼说，随着收入的增多，人们的期望值也越来越高，因此人们总是渴望得到更加高级、更加奢侈的享受。人们的欲望就像一个永不停止的水车一样，即使亿万富翁们也是如此。就像他所说的那样：“富人享受过的东西可能比穷人要多，但是他们只有获得更多的享受才能体会到和穷人一样多的幸福感。”[1]

卡尼曼在研究中还发现了一种避免这种“快乐水车”模式发生的方法，那就是进行有益的人际交往。他和一个研究小组调查了1000多名美国妇女，请她们评价自己某一天内的活动，内容包括她们的行为、她们的伙伴和她们的感受。结果发现，对她们幸福感影响最强烈的并不是她们的收入和工作压力，也不是她们的婚姻状况，而是她们的伙伴。[2]

最令人愉快的两项活动是做爱和社交，这一发现完全在情理之中。最令人不愉快的是每天上下班的过程以及工作本身。最能让人们产生幸福感的因素依次是：

朋友

亲属

配偶或者恋人

孩子

顾客或客户

同事

老板

独处

卡尼曼建议，我们应该审视自己周围的人以及我们与他们相处时的愉悦程度，然后在时间和金钱允许的条件下尽量多花一些时间和令我们感到愉快的人相处。除了这个可能费时费力的办法之外，更好的选择应该是积极改善与周围所有人的关系，使交流的过程充满快乐。

生活的意义主要来自我们的幸福感和成就感，而高质量的人际关系是幸福感和成就感的主要源泉之一。情绪传染意味着我们的相当一部分情绪是通过与他人的交流产生的。从某种意义上来说，和谐的人际关系就像情感维生素一样，可以帮助我们渡过难关并且在日常生活中滋养我们。

世界各地的人们对于美满生活的理解各不相同，他们观点中唯一的共同点就是要有良好的人际关系。所有的人都相信，温情的人际交流是“最佳生存状态”的核心。 [3]

我在第十五章中曾经提到过，婚姻专家约翰·高特曼发现，在美满、稳定的婚姻生活中，夫妻双方所经历的快乐时光与矛盾时刻的比例大约为5：1。这一比例可能也是适合所有其他交流的黄金分割点。我们可以做一次虚拟盘点，衡量一下所接触的每个人对于我们的“滋养”价值。

比如，如果这一比例反过来为1：5的话，这种人际关系就急需修补了。当然，这种不理想的比例并不意味着我们应该终止与他们的交往。我们需要做的是尽自己所能来改善这种关系，而不是拒绝与这个人交往。在这方面，许多专家提供了各种各样的方法。如果对方愿意配合的话，许多方法都是行之有效的。如果对方不愿意配合，我们仍然可以从自己做起，改善自己的恢复力和社交商，因为交流毕竟是双向的。

当然，我们也需要评价一下自己对周围亲人与朋友的影响力，因为我

们对他人的影响力也可以反映我们是否尽到了作为配偶、亲属、朋友和社区成员的责任。

“我和你”的态度可以使同理心转化为关爱的实际行为。然后，社交脑会指挥我们做出善意、友好和仁慈的行为。考虑到现代残酷的社会现实和经济现实，社交商中的这种关爱意识的意义就显得尤为重要了。

社交机制

马丁·布伯认为，现代社会中越来越严重的“我和它”倾向正在威胁着人们的健康状况。他警告大家要警惕对待他人的“物体化”趋势，这种失去人格的人际关系正在腐蚀着我们的生活质量，也在腐蚀着人类精神本身。 [4]

早在20世纪初，美国哲学家乔治·赫伯特·米德就曾经提出了与布伯相似的观点。米德首次提出了“社交自我”的概念，也就是我们对于社交活动中表现出来的自我形象的意识。他还提出，社会发展的唯一目标应该是“日益完美的社交商”、和谐的人际关系以及相互的理解。 [5]

这些人类的理想目标似乎与21世纪所发生的各种悲剧与摩擦格格不入。长久以来，大部分科学感性都很难与道德范畴相容。因此，许多科学家都宁愿转向人文科学、哲学甚至神学来寻求安慰。但是由于大脑精密的社交反应性，我们必须意识到，别人对于我们的情感和生理状态都会产生或好或坏的影响，反过来我们也会对他人产生一定的影响。

布伯的理论提醒现在的人们要警惕这样一种前景：人人都对他人漠不关心，社交技巧只是满足自己私欲的工具。他所推崇的是人们之间的相互同理心与关怀，以及每个人都对他人和自己负责任的态度。

这种态度对于社会神经学本身也有一定意义。人们对于科学理论的应用可能是善意的，也可能是扭曲的。比如，有些人可能会利用社会神经学的新发现来宣传或者鼓吹自己的理论，功能性核磁共振成像系统所反映的某个特定群体对某种信息的反应的相关数据也有可能被用来夸大该信息对情绪的影响。在这些情况下，科学就沦为了一些别有用心的人达到自己目的的工具。

这种情况并不稀奇，对新发现意料之外的应用是科学进步不可避免的附加后果。人们无法在一开始就预料到新发现可能带来的所有影响，因为它们的影响都是逐步产生的。

但是另一方面，这些新发现的有益影响已经开始逐步显现：社会神经学家已经开始应用它们来改善人们的生活。比如，人们可以培训医学院学生和精神治疗师，使他们了解同理心的知识，从而与病人进行更加有效的沟通。再比如，人们还可以使用无线生理监测系统来跟踪病人的情况。病人可以在家里一天24小时佩戴着它，当病人生理系统发生变化，比如陷入消沉状态时，它就可以自动发出信号通知医生。这无疑是一个真正意义上“随叫随到的精神科医师”。[6]

除此之外，对于社交脑的日益了解以及社交关系对于人们生理系统的影响都为我们指出了一些完善公共机构的途径。比如，因为良好的人际关系会对人们的生理系统产生积极影响，所以我们必须重新思考对待病人、老人和犯人的正确态度。

对慢性病患者或者病危的人，我们不仅应该从家人或者其他社交圈中为他们寻找照料者，还要为这些帮助他们的人提供支持。对于通常处于凄凉孤独境地的老人，我们也许可以为他们提供一个“共同居住的场所”，各个年龄段的人们住在一起，共同进餐，这样就为他们创造了一个可以享受亲情的大家庭。我们可以改进劳教系统，帮助犯人重新建立良性的人际交往，而不是使他们脱离可以帮助他们重新做人的社交活动。

让我们再考虑一下这些机构的工作人员：教师、医务工作者和监狱管理人员。这些机构都非常容易受到误导，往往把经济指标作为衡量社会效益的唯一因素。这种做法忽视了人们的情感交流，而情感交流是我们在工作中发挥最大潜力必不可少的因素。

领导阶层必须意识到，他们自己会为整个机构的情感氛围定下基调，而且这种情感基调还会反过来影响集体目标的完成，不管它们是表现为学习成绩、销售业绩还是员工的离职率等。

对此，早在1920年，爱德华·桑代克就曾经提出，我们需要培养社交智慧——可以使社交对象得到滋养的品质。

国民幸福总值

位于喜马拉雅山脉的不丹王国非常重视自己国家的“国民幸福总值”，他们认为这一指标和国内生产总值一样重要，都是权威经济指标。[7]不丹国王宣称，公共政策应该与人民的幸福感挂钩，而不能把经济因素作为唯一标准。不丹的国民幸福总值考虑的因素包括经济自主、原始生态环境的保护、公共医疗、弘扬本地文化的教育体系和外交等诸多方面，经济增长只是其中的一部分。

这种国民幸福总值并不是不丹所独有的。这一概念把人民的幸福感和生活满意度放到了比经济增长更高的地位，已经受到了一小部分国际经济学家的推崇，而且正在被越来越多的经济学家所接受。他们认为，消费的商品数量越多幸福感就越强烈这种被全球决策者们认可的假设实际上是一种误导，因此他们正在研究新的方式来衡量国民生活状况，他们认为不仅要考虑人们的收入与就业率，还要考虑人们对于人际关系的满意程度以及有无生活目标等因素。[8]

丹尼尔·卡尼曼注意到，经济利益和幸福感之间没有直接联系，除非经济从低谷开始好转，人们从赤贫状态转变到能够维持生计，这时的经济好转能够极大提升人们的幸福感。[9] 最近，经济学家开始意识到，他们超级理性的经济理论忽视了人们的小路神经系统，也就是忽略了人们的情感因素，因此无法精确预测人们的选择，更不要说了解他们的幸福感源泉了。[10]

“技术上的解决办法”指的是科学技术对于人类生存状态的干预，这个术语是由长期担任美国橡树岭国家实验室主任并且创建能量分析研究所的阿尔文·温伯格提出来的。20世纪五六十年代是温伯格在科学界最活跃的时期，当时的人们天真地认为科技的发展可以解决人类社会的一切问题。[11] 比如，大家普遍认为大量核电厂的建成可以大幅降低能源成本，而且建在海滨的核电厂还可以为人们提供足够的饮用水，因此核技术的发展可以提高整个人类的福利。最近，一些环境保护主义者提出，核能还是解决全球变暖问题的有效途径之一。

现在已经90多岁的温伯格看待问题的角度发生了变化，他的观点更加富有哲理性。“科技使人与人之间的交流越来越少，甚至使人们反思自己的机会也越来越少，”他告诉我，“文明是建立在个性之上的。人们曾经珍视的东西都已经被抛弃，生活就是坐在电脑前面与他人进行远距离的交流，我们仿佛生活在一个电脑的虚拟世界中，所有的注意力都放在了最新的科技发展上。但问题是，家庭、社区和社会责任感才是我们最应该关注的。”

作为20世纪60年代的美国总统科学顾问，温伯格曾经撰写过一份关于“科学选择标准”的文件。这份文件提出，价值观可能会影响到科学经费的分配，同时它也是科学哲学中的一个重要问题。现在半个多世纪已经过去了，他一直在进一步反思决定国家预算分配的“有价值”标准。

他对我说，传统的观点认为资本是唯一高效的资源，但是资本本身是没有人情味的。“我在考虑我们的经济模式是否已经没有其他选择，全球性的高失业率是否是结构性的，是否会长期存在。也许将来总是

会有相当多的人（也可能是越来越多的人）找不到合适的工作。因此，我在想我们怎样才能改善我们的体制，从而使它不仅高效而且富有人情味。”

在海地和非洲国家做了大量工作并因此而闻名的公共卫生改革先锋保罗·法默，也曾谴责经济体制所造成的“结构性暴行”使得大量穷人因为疾病而无法摆脱困境。[12] 法默认为，解决途径之一就是要把卫生保健作为一项基本人权并且在疾病发生之前就做好预防保健措施。沿着同样的思路，温伯格提出：“有人情味的资本主义制度要求我们改变财政预算分配的优先级，把大量资金投入公共事业中去，经济体制的人情化转变还可以保证政治上的稳定。”

但是，制定现行国家政策所依赖的经济理论很少考虑到普通人民的幸福。虽然美国每年的预算都会考虑因为洪水或者旱灾而导致的经济损失，但是这一部分其实是微不足道的。最明显的例子就是一些政策使得一些第三世界国家背负上沉重的债务，以至它们根本无法维持孩子们的基本生活和医疗条件。

经济学家的观点本身往往是有局限的，因为他们总是会忽略社会因素。有人情味的制度的一个基本要素就是同理心，这样才能在经济体制中考虑到普通人民的幸福。

因此，我们必须在全社会范围内培养人们的同情心。比如，经济学家们也许应该了解一些父母对于孩子社交能力的培养以及在学校和监狱开设社交和情感技巧方面的课程的益处。[13] 这种全社会对于优化孩子社交商所做出的努力会使这些孩子终生受益，从而也会使整个社会的面貌得到改观。这些益处可能会表现为学习成绩的提高、工作表现的改善，孩子们会更加幸福，在社交方面游刃有余，我们的社区会更加安全，人们的健康状况也会得到改善。而且，人们教育、安全和健康状况的改善无疑会大大促进经济的发展。

即使撇开远景不谈，温情的社交关系也会给我们的身体和心理带来立竿见影的积极影响。

原始的同伴感觉

诗人沃尔特·惠特曼在他的华丽诗篇《我为令人兴奋的躯体讴歌》（*I Sing the Body Electric*）中曾经这样写道：

我已经发觉同那些我喜欢的人在一起就满足了，

同别人晚上待在一起就满足了，

被那些美丽的、好奇的、生气勃勃的、欢笑着的肉体所包围就满足了……

我不要求更多的欢乐，我置身于其中就像游泳在海里了，

跟男人和女人们亲密地待在一起并望着他们，

同他们接触并闻到他们使灵魂十分欢喜的气味，那是很有意思的，

一切都能使灵魂欢喜，但这些是最能使灵魂欢喜的了。

单纯的人际接触，特别是充满爱意的交流可以激发人们的活力。亲人和朋友对于我们来说就像一剂灵丹妙药，是我们无穷力量的源泉。父母与孩子之间、爷爷奶奶与孙子孙女之间、情侣之间、夫妻之间或者好朋友之间的积极情感交流，都会对他们产生明显的益处。

神经科学甚至已经可以量化这种同伴关系所带来的益处，因此我们必须更加重视社交生活对于生理状态的影响。人际交流中的情绪传染以及大脑功能所产生的影响都是十分惊人的。

我们还必须重新思考恶性人际交流所产生的影响。我们总是以为，除了导致短暂的恶劣情绪之外，这种交流并不会对我们的生理状态产生任何影响。但是事实已经证明，这种想法只不过是人们的自我安慰罢了。就像与别人接触可能会感染病毒一样，我们也可能会“感染”某种恶劣情绪，它会使我们变得脆弱，或者直接破坏我们的身心健康。

从这种角度来看，就像二手烟会悄悄地损害周围人的肺一样，强烈的恶性情绪，比如厌恶、轻蔑或者怒火的爆发会悄悄损害他们的身心健康。改善人们的人际环境需要更多积极情绪的输入。

因此，如果我们能够帮助别人达到最佳心理状态，不管他们是偶然邂逅的陌生人，还是我们最亲密的亲人和朋友，我们都是在履行自己的社会责任。与惠特曼类似，一位研究社交性生存价值的科学家也认为，我们得到的全部教训都可以归结为“改善我们的社交关系”。[14]

社交商的完善无疑会大大改变我们的个人生活。与此同时，我们每个人都不可避免地受到所处时代的社会与政治潮流的影响。在20世纪，各民族的分歧与差异日益加大，我们群体性的同理心和同情能力也大打折扣。

在人类漫长的历史长河中，不同群体间由仇恨引发的对抗层出不穷，由于破坏手段的局限性，这种对抗产生的破坏并不是特别严重。但是在20世纪，科学技术和组织能力的发展帮助仇恨爆发出了前所未有的破坏力。就像当时的一位诗人W.H.奥登所尖锐预言的那样：“要么爱，要么毁灭，这是我们无法逃避的选择。”

奥登的诗句精辟地表明，应对尚未释放的仇恨是人类的紧迫任务，但是我们也没有必要消沉。这种紧迫感会提醒人们，21世纪人类面临的最大挑战将是如何扩大“我们”的范围，缩小“它们”的圈子。

社交商这门新科学为我们提供了一个可以慢慢消除这种差异的工具。我们并不一定要接受这种由于历史上的仇恨而引发的“我们和它们”的区分，而是应该求同存异，在对立双方之间架起一座交流沟通的桥梁。毕竟，同样的社交脑会把我们团结在人类共同的基本需要周围。

[1] On the hedonic treadmill, see Daniel Kahneman et al., “A Survey Method for Characterizing Daily Life Experience: The Day Reconstruction Method,” Science 306 (2004), pp. 1776–80, at 1779.

[2] The other strong factors in creating unhappiness were being depressed and not sleeping well, both of which can sometimes be indirect measures of relationships.

[3] On vibrant relationships, see Ryff and Singer, “The Contours of Positive Human Health,” Psychological Inquiry 9 (1988), pp. 1–28.

[4] On thingification, see James Gustafson, “G. H. Mead and Martin Buber on the Interpersonal Self,” in Ulric Neisser, ed., The Perceived Self (New York: Cambridge University Press, 1993).

[5] On perfected social intelligence, see George Herbert Mead, Mind, Self, and Society (Chicago: University of Chicago Press,

1934), p. 310.

[6] Carl Marci of Massachusetts General Hospital has proposed teaching empathy via the physiological logarithm and (working with colleagues at MIT's Media Lab) has already designed a prototype for a patient-monitoring fanny pack.

[7] While Bhutan's king declared this national priority decades ago, only in 2004 did the idea gain enough traction to inspire an international conference, held in Thimbu, the nation's capital. Proceedings of an earlier seminar were published in 1999 by the Centre for Bhutan Studies as Gross National Happiness: A Set of Discussion Papers (Thimbu, Bhutan).

[8] One proposal for a measure of national well-being would include in lifesatisfaction factors like trustworthy and engaging relationships, as a more comprehensive assessment of the consequences of public policy. For the index of social good, see www.neweconomics.org.

[9] David Myers, The Pursuit of Happiness (New York: William Morrow, 1992).

[10] Colin Camerer et al., "Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics,"Journal of Economic Literature 43 (2005), pp. 9–64.

[11] Alvin Weinberg was for several decades director of one of America's largest national nuclear science laboratories at Oak Ridge, Tennessee, and was also a science policy adviser to two

presidents. The lab he directed led the "swords into plowshares" movement, seeking to find peaceful applications of nuclear and related technologies—pioneering in nuclear medicine, alternative energy sources, global climate studies, genetics and biomedical assays, among other areas. See Alvin Weinberg, Reflections on Big Science (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1967). As it happens, Alvin Weinberg is my uncle.

[12] On structural violence, see Paul Farmer, Pathologies of Power (Berkeley: University of California Press, 2003).

[13] For information on parent education programs, see, for example, www.families_first.org. For social and emotional learning, including data on the effectiveness of such programs, and their benefits for academic achievement, see www.casel.org.

[14] Susan Alberts, a Duke University biologist, is quoted in "Social Baboons Make Better Mums," New Scientist (November 2003).

附录1　关于大路和小路神经系统

小路神经系统的运行是自动的、下意识的，而且速度很快；大路神经系统是在人们有意识的控制下进行的，速度比较慢。我所使用的这种大路与小路的分类可以帮助我们更加清晰地区分各种行为的起因，但是这种分类对于大脑内部高度复杂而且相互交叉的神经系统来说似乎是过于简单了。[1]

科学家们对于这两类神经系统所包含的具体区域仍然有不同看法。加州大学洛杉矶分校的马修·利伯曼（Matthew Lieberman）曾经对此做过总结。利伯曼把自动模式称为"X系统"（包括杏仁核等区域），把有意识控制的模式称为"C系统"（包括前扣带皮层、前额皮层和其他区域）。[2]

所有这些神经系统都是共同工作的，但是自动模式与意识控制模式所

占的比例会根据场合的不同而有所差异。比如，阅读的时候，我们需要决定阅读的内容，而且还要有意识地理解这些内容的含义，这些都是大路神经系统所完成的工作。而此时众多的小路神经系统在做大量的辅助工作，比如识别文章的格式、意义，解码句型等。实际上并没有完全纯粹的“大路”神经功能，但是纯粹的“小路”功能不计其数。事实上，我在这里所做的关于大路与小路的区分在实际生活中就像光谱一样，并没有明显的临界点。

大路与小路神经系统的分类把认知与情感、自动与控制的二维分类融合成为一个一维概念：自动与情感、控制与认知。在这里，我们忽略了自动认知功能（比如在阅读的时候识别某个单词）和有意识产生的情感（这种情况比较少见，比如演员对于自己情感的随意控制）。[3]

小路神经系统的自动过程似乎是大脑的默认模式，不分昼夜地高速运作。当这些自动过程被意外事件或者错误打断时，抑或是我们有意控制自己思维时，比如做出一个艰难的选择，此时，大路神经系统就开始投入工作了。这样看来，我们的大部分思绪都是自动进行的，它们可以处理一些例行事物，而我们的深思熟虑、学习或者改正错误都是大路神经系统的工作。

尽管如此，如果我们有意控制的话，大路神经系统是可以在一定程度上取代小路神经系统的，这就使得我们在生活中多了许多选择。

[1] For a fuller discussion of these systems, see Colin Camerer, “Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics,” Journal of Economic Literature 43 (2005), pp. 9–64.

[2] Lieberman proposes as candidates for the neural wiring of the X-system, the amygdala, basal ganglia, lateral temporal cortex, ventromedial prefrontal cortex, and dorsal anterior cingulate cortex. He proposes that the control mode involves the anterior cingulate cortex, lateral prefrontal cortex, posterior parietal cortex, and hippocampus, among others. See: Matthew D. Lieberman, “The X- and C-systems: The Neural Basis of Automatic and Controlled Social Cognitions,” in E. Harmon-Jones and P. Winkielman, Social Neuroscience (New York: Guilford Press, 2006). Daniel Siegel suggests a different “high-low road” dichotomy, using the “high” to

signify an intact and well-functioning social and emotional apparatus, and “low” an impaired mode. See Daniel Siegel, The Developing Mind (New York: Guilford Press, 1999).

[3] Some cognitive theorists would argue that many emotional reactions involve a mix of cognition and affect, both to some degree automatic and controlled— another way in which this dichotomy oversimplifies complexities.

附录2　社交脑

大脑中新的神经系统生成的首要条件是它必须具有非凡价值，能够有利于本物种的生存，这样才能把它一代一代传递下去。在灵长类动物出现初期，群体生活是他们对于生存的一种适应措施。他们只有生活在一起才能互相帮助，满足彼此的生活需要，这样比他们单个生活可以享受到的资源要多得多，所以，此时社交的重要性便不言而喻了。由此看来，社交脑似乎是造物主为了应对生存的挑战而赋予物种的适应性机制。

神经学家口中的社交脑究竟是什么意思呢？认为大脑内各种神经系统相互独立，每种神经系统都各自负责某项任务的想法就像19世纪“解释”大脑突起意义的颅相学理论一样过时了。事实上，完成某项心理过程的神经系统并不存在于某个特定的区域，而是分散在大脑中。这个过程越复杂，神经系统的分布就会越广泛。

大脑中神经系统相互交叉、错综复杂，因此，虽然社交脑这个术语非常有用，但它并不是一个实际存在的物体。为了方便起见，科学家们通常都是研究在某项过程进行中共同作用的大脑神经系统。因此，大脑中负责运动的神经系统被综合起来，简称为“运动脑”；负责感官活动的被简称为“感觉脑”。还有些“大脑”指的是解剖学上紧密相连的区域，比如“爬虫类脑”，这种控制自动反应的神经系统非常原始，甚至连爬虫类也有，因此人们称之为“爬虫类脑”。神经学家想要研究大脑某项高级功能（比如社交活动）进行时共同作用的神经网络时，这些分类的作用才能最好地体现出来。

因此，社交脑——当我们与他人交往时共同作用的神经模块——包含的神经系统是相当广泛的。在大脑中没有哪个区域可以独立控制社交

活动，相反，社交脑是一系列独特，但不固定的神经网络，它们在大脑中的分布相当广，必要时，它们会共同作用来完成某项任务。

科学家关于社交脑在大脑中的分布还没有形成统一的看法，但是他们已经开始重点研究在社交活动中活跃的区域。早期的科学家提出它所涉及的区域有前额皮层，特别是其中的眶额皮层和前扣带皮层，以及下皮层，特别是其中的杏仁核。[1] 最新的研究表明，这种观点比较精确，但是仍然需要完善。[2]

因为社交脑神经网络分布的广泛性，神经网络的活动区域在很大程度上取决于我们所进行的社交活动的类型。因此，在进行简单对话的时候与我们思考自己是否喜欢某人的时候，大脑中活动的神经系统是不同的，尽管它们会有交叉。下面是对科学家关于神经网络与社交活动类型研究成果的一个简单介绍。

位于前额皮层或者顶叶（可能还有其他区域）的镜像神经细胞负责处理共同影像，也就是当我们和他人谈论共同熟悉的事物时大脑中出现的心理影像。其他区域的镜像神经细胞在我们观察到别人的行为，比如对话中可能出现的复杂手势和身体移动时，会被激活。在我们对交谈对象的动作做出回应时，右顶叶盖的细胞在指挥我们的肌肉运动知觉和感觉反馈。

在理解别人语调中的情感信息并做出相应反应时，大脑中连接脑岛、运动前区皮层与边缘系统（比如杏仁核）的神经网络在起作用。随着谈话的继续，杏仁核与脑干的神经网络会控制我们的自主反应，在进行激烈讨论的时候还会提高我们的心率。

颞叶梭形区的神经细胞可以帮助我们辨别、理解他人的脸部情感，并在他们走神的时候及时发现。体觉区帮助我们察觉别人和自己的心理状态。当我们做出情感回应时，脑干神经核与脸部神经指挥我们做出得体的皱眉、微笑或者挑起眉毛等表情。

当我们倾听、理解他人的情感时，同理心的实现在大脑中有两种途径，一种是通过皮层、丘脑和杏仁核之间的连接，这种方式属于速度非常快的小路神经系统；另一种是通过丘脑到新皮层，然后再到杏仁核，这种方式通过比较慢的大路神经系统做出深思熟虑的反应。情绪传染是通过第一种途径实现的，它使得我们的神经系统自动模拟他人的情感。但是涉及到理性大脑的第二种途径产生的同理心是经过深思熟虑的，而且还可以有选择地回避对他人的情感适应。

此时就是从边缘系统到眶额皮层和前扣带皮层的神经系统在起作用

了，这些区域可以帮助我们感知他人的情感并且做出适当的情感回应。总体来说，前额皮层可以调节我们的情绪以便适应他人。例如，如果他人的话语使我们感到困扰，前额皮层会督促我们继续进行这个对话，尽管自己内心不安也仍然不能分神。

在我们不得不揣摩他人的情感信号时，前额皮层的后侧和正中区域会帮助我们思考这些情感信号的含义，并且衡量自己可选择的各种对策。例如，应该做出什么样的反应才能应对当时的情景而且还不会打乱我们的长期目标呢？

在进行人际交流的时候，位于大脑基底部的小脑一直在努力使我们集中注意力，这样我们才能更好地观察别人，敏锐地捕捉他们脸上任何细微的表情。非语言、下意识的一致，比如对话双方动作的协调，要求我们一直注意谈话中所出现的各种因素的社交含义，而这一活动还要依赖脑干中的原始神经系统，特别是小脑和基底神经中枢，它们在社交活动中会辅助社交脑的活动。[3]

所有这些区域会共同作用推动社交活动（甚至想象中的社交活动）的顺利进行，因此它们中任何一部分的损伤都会影响我们的适应能力。而且，社交活动越复杂，它所涉及的神经系统也就越复杂。总之，在社交脑中有不计其数的神经系统在共同作用，对于它的详细描绘才刚刚起步。

确认社交脑核心神经系统的方法之一就是描绘出在某个社交行为进行时所涉及到的最基本的神经网络。[4] 例如，对于单纯感知和模拟他人情绪的过程，加利福尼亚大学洛杉矶分校的神经学家发现了一系列共同作用的神经系统：前颞叶在接收对于他人的初始视觉感官信号之后把它们传送给位于顶叶的神经细胞，然后顶叶会把看到的动作与别人的实际动作匹配起来。紧接着，匹配神经细胞会为这些信号增添更多的感官与实体信息。这一系列复杂的信息又传送到下额叶，然后下额叶会对即将模拟的行为目标进行编码。随后，这些行为的感官副本会被送回前颞叶，前颞叶将会对行为的实施进行监督。

谈到同理心，“热情”的情感神经系统必须要和“冷酷”的感知及运动神经系统相结合，也就是说，理性的感知运动系统必须要和位于边缘系统的情感中心进行沟通。加利福尼亚大学洛杉矶分校的研究小组提出，最有可能的连接系统似乎就是脑岛中连接边缘区域与额叶皮层的区域。[5]

美国心理健康学会（National Institute of Mental Health）的科学家认为，就描绘社交脑而言，人们要寻找的并不是某个单一、独立的神

经系统，而是为了完成某项任务而共同工作、相互联系的一系列神经网络。[6]比如，关于初步同理心——人与人之间情绪的直接传染，神经学家发现它的神经通道连接了感觉皮层与丘脑及杏仁核，然后再到做出得体反应所需的任何神经系统。但是对于认知同理心，也就是我们对于他人思想的感知，神经通道的路线是从丘脑经过皮层到达杏仁核，然后再到做出反应所需要的神经系统。

至于具体情感的同理心，美国心理健康学会的研究者们认为，对于这一过程中神经通道的具体区分也是可以实现的。例如，一些功能性核磁共振成像数据表明，理解他人在恐惧与愤怒的过程中所涉及的神经通道是不一样的。恐惧的表情似乎可以引发杏仁核的活动，对于眶额皮层的影响很小，但是愤怒的表情所激活的神经系统是眶额皮层，而非杏仁核。这一区别可能跟这些情感的不同功能有关：恐惧的时候，我们的注意力会集中在引发恐惧的事物上面，而愤怒的时候我们所关注的是如何才能逆转局势。至于厌恶的时候，杏仁核也不会有什么反应，在这一状态下被激活的是基底神经中枢和前脑岛。[7]不管我们是亲身体验这些情感还是目睹别人经历这些情感，这些因具体情感引发的具体神经系统都会活动。

美国心理健康学会的科学家还发现了另外一种认知同理心变体（不仅了解别人内心深处的思想而且还要决定自己对它的回应）所涉及的关键神经系统：内侧额叶、皮质颞上沟和颞叶。

同理心对于我们判断正误能力的影响是有神经学依据的。对于那些由于脑部受伤而丧失已有道德标准，或者面对正误判断无所适从的病人进行的研究显示，要想使大脑对行为做出道德判断，相关的神经系统必须完好无损。[8]在进行道德判断时激活的大脑区域包括从脑干（特别是小脑）到皮层区域的一系列神经系统，具体来说有杏仁核、丘脑、脑岛和上脑干。而感知他人和自己的情感也会涉及到这些区域，从额叶皮层到前颞叶（包括杏仁核和脑岛皮质）相互连接的神经系统被认为是同理心的关键区域。

科学家可以通过对神经系统受到损伤的病人的观察来研究大脑的功能。比如，科学家对社交脑受损的病人与大脑其他区域受损的病人进行了对比。[9]尽管两组病人在完成认知任务，比如进行智商测试时都有相似的表现，但是社交脑受损的病人在人际关系方面的表现明显要差：他们在处理人际关系时会做出不恰当的决定，误解别人的感受，而且无法处理生活中的社交需求。

具有这种社交缺陷的病人的“躯体标志”都有损伤。“躯体标志”是南加利福尼亚大学神经学家安东尼奥·达马西欧提出来的，他的实验室曾经

对这类病人进行过研究。连接前额皮层的正中区域、顶叶、扣带皮层、杏仁核右半部和脑岛的躯体标志在我们做出决定，特别是个人或社交决定时，都会被激活。[10] 社交脑这一关键区域所控制的社交能力对于社交活动的顺利进行十分重要。比如，躯体标志受损的病人阅读或者传送情感信号的能力都比较差，因此很容易在社交活动中产生灾难性后果。

达马西欧提出的躯体标志这一概念和斯蒂法妮·普雷斯顿与弗兰斯·德瓦尔提出的社交脑认知模式中的神经系统在很大程度上是重合的。这两种模式都认为，对于别人情感的感知可以在我们的大脑中引发同样的神经活动过程，还会激活负责相关心理活动和行为（或者行为冲动）的神经系统。许多功能性核磁共振成像系统的研究都表明，脑岛连接着镜像系统和边缘区域，它会产生神经回路的情感要素。[11]

当然，某一次交流的细节会决定大脑中究竟哪些区域会做出反应，这已经通过对于不同社交场合大脑的成像得到了证实。比如，在志愿者们听到尴尬的社交事件（比如有人讲自己曾在某次宴会上喷饭）时对他们的大脑进行的成像显示，内侧前额皮层和颞叶（我们产生同理心时激活的区域）的活动相当活跃，眶额前脑皮层和内侧前额皮层的活动也同样活跃。[12] 同样的区域在人们不经意间喷饭（比如因为被呛住）时也会被激活。这一神经网络似乎可以用来判断某项行为是否符合社交规范，这可是我们在社交生活中会经常遇到的问题。

对于无法做出合理决定而经常在人际交往中做出不得体行为的精神疾病患者进行的临床研究表明，他们前额皮层的正中区域都有损伤。达马西欧的同事安托万·比察勒（Antoine Bechara）观察说，这一区域在整合大脑的记忆、情感和情绪神经系统时起着关键作用，因此这一区域的损伤会导致社交决定的偏差。对于社交尴尬的研究表明，内侧前额皮层附近，包括前扣带皮层的背侧区域，也可能是这一过程中最活跃的神经系统。[13] 达马西欧发现，这一区域形成了一个处理运动计划、动作、情感、注意力和工作记忆的相互连接的瓶颈网络。

对于神经学家来说，这些都仅仅只是一些支离破碎的片段，要揭开社交生活中的神经系统活动之谜仍然需要大量工作。

[1] Leslie Brothers, “The Social Brain: A Project for Integrating Primate Behavior and Neurophysiology in a New Domain,” Concepts in Neuroscience 1 (1990), pp. 27–51.

[2] For instance, another tentative mapping of the social brain has been offered by Preston and de Waal in their review of the neuroanatomy of empathy. See Stephanie D. Preston and Frans B. M. de Waal, “Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 1–20.

[3] Ibid.

[4] On minimal circuitry, see Marco Iacoboni and Gian Luigi Lenzi, “Mirror Neurons, the Insula, and Empathy,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 39–40.

[5] On emotional resonance, see Marco Iacoboni, “Understanding Intentions Through Imitation,” in Scott Johnson, ed., Taking Action: Cognitive Neuroscience Perspectives on Intentional Acts (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2003). pp. 107–38.

[6] On interlocking and independent circuits, see James R. Blair and Karina S. Perschardt, “Empathy: A Unitary Circuit or a Set of Dissociable Neuro-Cognitive Systems?” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 27–28.

[7] On disgust, see Anthony Atkinson, “Emotion-specific Clues to the Neural Substrate of Empathy,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 22–23.

[8] On moral judgment and empathy, see Paul J. Eslinger et al., “Emotional and Cognitive Processing in Empathy and Moral

Behavior," Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 34–35; Iacoboni and Lenzi, "Mirror Neurons."

[9] On the emotional brain and relationships, see Reuven Bar-On et al., "Exploring the Neurological Substrates of Emotional and Social Intelligence," Brain 126 (2003), pp. 1790–1800.

[10] On somatic markers, see Antonio Damasio, Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain (New York: Harcourt, 2003).

[11] On the role of the insula, see Iacoboni and Lenzi, "Mirror Neurons."

[12] On embarrassing moments, see S. Berthoz et al., "An fMRI Study of Intentional and Unintentional Embarrassing Violations of Social Norms," Brain 125 (2002), pp. 1696–1708.

[13] On the neurology of social decision-making, see Antoine Bechara, "The Neurology of Social Cognition," Brain 125 (2002), pp. 1673–75.

附录3　反思社交商

从进化的角度来看，社交商对于人类的生存具有不可替代的意义。群居哺乳动物的社交脑是最为发达的，这已经逐渐演化为它们的生存特征。[1] 人类与其他哺乳动物的区别和人类最初的社交活动有着直接的关系。[2] 一些科学家推测，社交的力量（而非认知优势或者身体优势）使得45000年前的智人脱离了类人猿进化为人类。[3]

进化心理学家认为，灵长类动物的社交脑以及相应的社交商会不断进化，以满足群体生活中的社交需要，比如帮助它们分辨谁是群体中的最高首领，谁是可以依赖、共同抵御敌人的朋友，谁又是自己必须讨好的对象以及如何才能讨好它们。在人类社会中，我们的社交需要，特别是协调合作以及竞争的需要，推动了我们大脑容量的提高和智力的发展。[4]

社交脑的主要功能——交流时的一致性、同理心、社交认知、交流技巧和对他人的关心等，都属于社交商的一部分。进化论要求我们重新思考社交商在人类各种能力中的地位，而且还提醒我们这种“智商”也包含非认知能力。

神经学在社交商方面的新发现可能会再次促进社会和行为科学的发展。例如，经济学的基本假设已经受到了新兴神经经济学的挑战，神经经济学研究的是人们进行决策的过程中大脑的神经活动。[5] 它的一些新发现已经动摇了经济学的一些经典理论，特别是人们根据决策树模型来做出理性经济决策的观点。经济学家现在已经意识到，在决策过程中，小路神经系统的威力相当大，远非这种纯粹理性模型可以预料的。同样，智力理论和智力测试领域重新反思自己基本理论的时机似乎也已经成熟了。

最近一段时间里，社交商领域的进展一直停滞不前，许多社会心理学家和智力研究学者都忽视了这一领域。但是也有一些例外，比如1990年约翰·梅耶和彼得·萨洛维提出的情商理论就曾一度成为人们关注的焦点。[6]

梅耶曾经对我说，桑代克最初提出了三元智力论：机械智力、抽象智力和社交智力，但是他最终没能找出评估社交智力的方式。在20世纪90年代，随着人们对于大脑情绪中心的了解越来越深入，梅耶提出：“情商可以在一定程度上取代三元理论中社交智力的概念。”

社会神经学的出现标志着反思社交商与它的姊妹——情商的时机已经成熟。对于社交商的反思应该更加全面地反映社交脑的活动，关注那些经常被忽视，但实际上对于人际关系非常重要的能力。我在本书中提出的社交商模型只是一个参考，并非权威性论断。大家也可以从不同角度对它进行分析，我的模型只是其中的一种，更加合理的模型会随着对社交商研究的不断深入而出现。在此，我的目的只是对一些新的理论进行整理，以期抛砖引玉。

一些心理学家也许会抱怨说我所提出的社交商模型中掺杂了非认知因素，但这正是我所要强调的，因为谈到社交生活中的智力，认知能力

与非认知能力本身就是密不可分的。非认知能力比如原始同理心、一致性和关怀都是关系到人类生存的基本社交能力，而且这些能力还会帮助我们实现桑代克所说的“行为得体”。

以往的社交商概念都只注重认知能力，早期的许多智力学家都认为这种社交商和普通智力并没有多大区别。许多认知科学家也都认为这两种能力基本上是一致的。毕竟，他们用计算机来模拟心理活动，他们所设计的模型也都是用纯粹理性的逻辑方式来处理信息的。

社交商与情商理论模型

情商	社交商
自我意识	**社交意识** 原始同理心 设身处地 倾听
自我管理	社交认知 **社交技能** 一致性 自我表达 影响力 关怀

这种只关心社交商中认知能力的方式忽略了情感和小路神经系统的巨大威力。我认为我们应该转换一下视角，把社交商的范围从对社交生活的了解扩展到包括大路神经系统与小路神经系统在内的各种能力。科学家所提出的各种各样时髦的社交商理论还都不完善，而且所包含的各种能力也比较杂乱。

我们可以从智力领域的发展过程来观察智力学家们对于社交能力的看法。1920年，当爱德华·桑代克首次提出社交商概念的时候，智商这

一新兴概念仍然主导着心理测验学（测试人们能力的科学）的发展。因此不难理解，第一次世界大战时期，根据智商测试的成绩对美国士兵进行岗位分配在当时引起了人们的极大兴趣。

早期的社交商研究者们也想找到一个类似于智商测试的方法来鉴定人们在社交方面的才能。受到刚刚起步的心理测验学的启发，他们也在寻找衡量社交能力差别的方式，希望能够像通过智商测试评定人们的空间与语言论证能力一样来鉴定人们的社交能力。

这些早期尝试失败的最大原因就是它们只测量了人们应对社交情景的智力因素。比如，一项早期的社交商测验就只评估认知能力，例如某个特定句子在什么样的社交情景下才是最恰当的。20世纪50年代末，戴维·韦克斯勒（应用最广泛的智商测试的设计者）从根本上否定了社交商的意义，认为它只是“应用于社交场合的普通智力”。[7] 这样一种思维充斥了整个心理学界，人们从此不再把社交商看作人类智力的重要组成部分。

20世纪60年代末J.P.吉尔福德提出的智力模型是一个例外。他提出了120种独立的智力能力，其中30种都与社交商有关。[8] 尽管他提出了如此众多的智力种类，但是他的方法仍然无法体现人们在社交活动中的表现。更近的一些与社交商有关的模型，比如罗伯特·斯滕伯格的“实用智力”和霍华德·加德纳的“人际智力”都受到了广泛关注。[9] 但是心理学领域仍然没有一种社交商理论可以清晰地区分它与智商理论以及智商实际应用的区别。

原来的理论一直把社交商看作普通智力在社交场合的应用，此时所涉及的大部分都是认知能力。这种观点仅仅把社交商理解为对于社交生活知识的掌握。事实上，这种观点中的社交商概念与普通智力本身并没有多大区别。

那么，社交商同普通智力的区别究竟是什么呢？对于这个问题还没有一个令人满意的答案。原因之一就是心理学的研究者们都是从研究院毕业或者通过其他专业培训进入这一领域的。因此心理学家往往会从自己领域的视角来看待这个世界。但是，这种倾向可能会阻碍心理学界对于社交商真正本质的理解。

当普通人被问及什么样的表现才算是“有智慧”时，他们通常都会把社交能力排在前列。但是被视为智力专家的心理学家往往会强调诸如语言表达和解决问题之类的认知能力。[10] 韦克斯勒对于社交商的漠视可能就是建立在这样一种隐性认识之上的。

那些竭力寻找测试社交商方法的心理学家震惊地发现，他们的测试结果与智商测试的结果并没有多大区别，这似乎暗示着认知能力和社交能力之间并没有真正的区别。[11] 这也是社交商研究被忽视的一个重要原因。但是这一结果似乎正是由于扭曲的社交商定义——社交商只不过是认知能力在社交领域的应用——而导致的。

这种测试方法仅仅衡量人们自己所宣称的对于社交知识的掌握，比如它会让人们回答是否同意这种说法——“我可以理解别人的行为”和“我知道自己的行为给别人带来的感受”等。

上面的问题都来自一个新近设计的社交商量表。[12] 设计这个量表的心理学家请了14位心理学教授组成一个所谓的“专家团”来定义社交商。他们给出的定义是“理解他人以及应对不同社交场合的能力”——全部都是社交认知能力。[13]

心理学家们也知道这样一个定义还不够全面，于是他们设计了一些问题来测试人们在实际社交活动中的表现，比如问他们是否同意这种说法——“我需要很长一段时间才能够了解别人”。但是这个测试和其他测试一样，都没有考虑到重要的小路神经系统。社会神经学正在揭开与别人交往时被激活的多种认知和行为系统的迷雾。当然，这些系统也包括诸如社交认知等在内的大路神经系统能力。但是社交商也需要诸如一致、适应、社交直觉、同理心关怀和同情冲动等小路神经系统能力。只有考虑到这些因素，对于社交商的衡量才会更加全面。

这些能力都是非语言性的、下意识的，它们的反应时间大概只有几微秒，在我们的意识能够察觉之前早已形成了。尽管有些人认为小路神经系统能力是微不足道的，但是它们的确能够决定社交活动是否能够顺畅进行。而且因为小路神经系统能力是非语言性的，所以无法通过纸与笔的测试体现出来，然而这正是大部分社交商测试所采取的形式。[14] 事实上，它们是通过对大路神经系统的测试来反映小路神经系统的能力，这种方式的确有待改进。

爱丁堡大学的发展心理学家克洛因·特里沃森认为，被广泛接受的社交认知的概念导致了人们对于社交关系与社交生活中情感的地位的普遍误解。[15] 尽管认知科学可以很好地应用于语言学与人工智能等领域，但是在应用于社交关系时有一定的局限。它忽视了如原始同理心和一致等非认知能力，而这些能力是与别人交往时所必不可少的。认知神经学领域的情感（更不要说社交）革命还没有波及智力理论。

对于社交商更加全面的测试不仅要包括对大路神经系统的测试，比如调查问卷，还要包含对小路神经系统的测试，比如非言语敏感性测验

以及埃克曼对于微表情的测试等。[16] 它还可以通过虚拟现实等方式来进行社交模拟，或者至少要从他人的角度来观察接受测试者的社交能力。只有这样才能更加全面地衡量一个人的社交商。[17]

虽然很少有人提及智商测试本身也没有相应的理论原理的支持，但这的确是一个略微有些尴尬的事实。它们都是由科学家即兴设计的，用来预测人们的学习能力。就像约翰·基尔斯托姆和南茜·康托尔所说的那样，智商测试完全与理论无关，它仅仅是用来“体现孩子们在学校的表现”。[18]

但是大脑最重要的作用应该是帮助人们处理好自己的社交生活，而不仅仅是在学校中取得好成绩。进化论理论学家认为，社交商是大脑最原始的能力，人们的大脑都是为它服务的，而我们现在所谓的“智力”都是依附在社交商的神经系统之上的。因此，那些认为社交商只是应用于社交场合的普通智力的人们应该反过来想一想：普通智力虽然是我们的文化中相当重视的一部分，但它只不过是社交商的一种变体。

[1] Stephanie D. Preston and Frans B. M. de Waal, “Empathy: Its Ultimate and Proximate Bases,” Behavioral and Brain Sciences 25 (2002), pp. 1–20.

[2] The more members of a primate band in a species, the larger the neocortex relative to the rest of the brain. See T. Sawaguchi and H. Kudo, “Neocortical Development and Social Structures in Primates,” Primates 31 (1990), pp. 283–89.

[3] Sarah-Jayne Blakemore and Uta Firth, “How Does the Brain Deal with the Social World?” NeuroReport 15 (2004), pp. 119–28.

[4] On the social origins of intelligence, see Denise Cummins, Human Reasoning: An Evolutionary Perspective (Cambridge, Mass.: Bradford/MIT Press, 1997).

[5] On neuro-economics, see Colin Camerer et al., "Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics," Journal of Economic Literature 43 (2005), pp. 9–64.

[6] Mayer, a psychologist at the University of New Hampshire, with his colleagues set the standard for theory and research in this area. As Peter Salovey and Mayer (and others, including myself) define emotional intelligence, the concept overlaps social intelligence. For example, see John Mayer and Peter Salovey, "Social Intelligence," in Christopher Peterson and Martin E. P. Seligman, eds., Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification (New York: Oxford University Press, 2004).

[7] David Wechsler, The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence, 4th ed. (Baltimore: Williams and Wilkins, 1958), p. 75.

[8] J. P. Guilford, The Nature of Intelligence (New York: McGraw-Hill, 1967).

[9] See, for example, Robert Hogan, "Development of an Empathy Scale," Journal of Consulting and Clinical Psychology 33 (1969), pp. 307–16; Robert Sternberg, Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence (New York: Cambridge University Press, 1985); Howard Gardner, Multiple Intelligences: The Theory in Practice (New York: Basic Books, 1993).

[10] On what makes a person intelligent, see Robert Sternberg et al., "People's Conceptions of Intelligence," Journal of Personality and Social Psychology 41 (1981), pp. 37–55.

[11] On the high correlations with IQ, see, for example, Ronald Riggio et al., "Social and Academic Intelligence: Conceptually Distinct but Overlapping Domains," Personality and Individual Differences 12 (1991), pp. 695–702.

[12] David H. Silvera et al., "The Tromso Social Intelligence Scale," Scandinavian Journal of Psychology 42 (2001), pp. 313–19.

[13] In another study, when psychologists, all experts on intelligence, were asked to come up with a similar list, they ignored practical social skills in favor of more abstract cognitive abilities like verbal and more abstract social problem-solving skills. See Sternberg et al., "People's Conceptions."

[14] Psychometricians have until recently found paper-and-pencil tests most convenient, and so aspects of intelligence that can be assessed in that format have prevailed. This may be one hidden factor in the dominance of cognitive abilities as the current gold standard in assessing social intelligence. The low road will, no doubt, come more readily within the purview of social intelligence measures with the unstoppable forward march of digital media.

[15] Colwyn, Trevarthen, "The Self Born in Intersubjectivity: The Psychology of Infant Communicating," in Ulric Neisser, The Perceived Self: Ecological and Interpersonal Sources of Self-knowledge (New York: Cambridge University Press, 1993), ed. pp. 121–73.

[16] The PONS is one such widely used nonverbal measure. Paul Ekman's Web-based measure of the ability to detect microemotions

already is a novel means for assessing someone's ability to empathize at a noncognitive level, a prerequisite for emotional attunement. Some tests for emotional intelligence (which overlaps with social intelligence), such as the MSCEIT, already use some noncognitive measures; see, for example, John Mayer et al., "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications," Psychological Inquiry 60 (2004), pp. 197–215. Ekman's Web-based assessment of microemotions is at www.paulekman.com. Encouragingly, Ekman's assessment also reveals the social brain to be an eager learner for reading microemotions, suggesting that some key abilities of social intelligence can be strengthened through coaching via electronic media.

[17] The model of social intelligence I propose here is a heuristic, intended to prime new thinking about social intelligence. I assume it will be challenged and revised, hopefully on the basis of data generated from fresh theories. This list adds to abilities familiar from existing social intelligence models; four that, so far as I know, are found on no inventory as yet: primal empathy, attunement, synchrony, and concern. These will be controversial for some in the intelligencemeasuring field. My view is that social intelligence should reflect the interpersonal aptitudes of the social brain—and neural logic does not necessarily track the conventional wisdom. Even so, there are already a number of tests and scales assessing various aspects of these "soft" skills. None, as yet, encompasses them all. The best measure would cover the spectrum of social intelli-gence, and identify interpersonal stars while spotting social deficits. See John Kihlstrom and Nancy Cantor, "Social Intelligence," in Robert Sternberg (ed.), Handbook of Intelligence, 2nd ed. (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2000), pp. 359–79.

[18] Kihlstrom and Cantor, Ibid.

致谢

尽管本书中所得出的结论属于我的个人创作，但是在撰写过程中也借鉴了许多科学家的研究成果。我要特别感谢那些不辞辛苦阅读本书草稿的专家，尤其是：若歌大学的卡里·切尼斯、普林斯顿大学的乔纳森·科恩、俄勒冈州健康科学大学波特兰退伍军人管理局医学中心的约翰·克拉布、芝加哥大学的约翰·卡乔波、威斯康星大学的理查德·戴维森、杜克大学的欧文·弗拉纳根、马里兰大学的丹尼斯·戈特弗雷德森、纽约大学的约瑟夫·勒杜克斯、加州大学洛杉矶分校的马修·利伯曼、哥伦比亚大学的凯文·奥克斯纳、加州大学戴维斯分校的菲利普·谢弗、哈佛大学医学院的阿里亚娜·沃拉以及J.P.摩根伙伴基金的杰弗里·沃克。如果读者发现本书中的事实错误，请通过我的网站www.Danielgoleman.info告诉我，再版的时候我将努力改正。

我还要感谢那些激发了我灵感的人，他们是：

加州大学圣克鲁兹分校的埃利奥特·阿伦森、澳大利亚布里斯班市昆士兰大学的尼尔·阿坎纳什、南加州大学的沃伦·本尼斯、凯斯西部保留地大学的理查德·博亚兹、卡内基·梅隆大学的谢尔登·科恩、艾默利大学的弗兰斯·德瓦尔与乔纳森·科特、威廉姆斯学院的乔治·德赖弗斯、纽约的马克·爱泼斯坦、哈佛大学的霍华德·加德纳、加州大学旧金山分校的保罗·埃克曼、华盛顿大学的约翰·高特曼、加州大学洛杉矶分校的萨姆·哈里斯、索克研究中心的弗雷德·盖奇、纽约的莱恩·哈比卜、美国东北大学的朱迪思·霍尔、美国国际学院的凯西·霍尔、韦尔斯利学院的朱迪斯·乔丹、马萨诸塞州的约翰·科洛丁、哈佛大学的杰罗姆·卡根、普林斯顿大学的丹尼尔·卡尼曼、加州大学旧金山分校的玛格丽特·凯梅尼、加州大学洛杉矶分校的约翰·基尔斯托姆、瑞士洛桑国际管理学院的心理学家乔治·科尔瑞瑟、加州大学伯克利分校的罗伯特·利文森、纽约的凯里·洛厄尔、哈佛医学院的贝思·劳恩、纽约教育局的佩玛·拉特尚、泰里欧斯领导力研究中心的安妮·麦基、哈佛医学院的卡尔·马尔西、新罕布什尔大学的约翰·梅耶、麦吉尔大学的迈克尔·米尼、艾默利大学的斯蒂芬·诺威基、艾奥瓦大学附属临床医院的斯丹芬妮·普莱斯顿、圣塔克拉拉大学的赫什·舍夫林、加州大学圣克鲁兹分校的托马斯·佩蒂格鲁、Omega学院的斯蒂芬·雷斯特芬、克莱蒙特·麦肯纳学院的罗伯特·里吉欧、加州大学利佛塞德分校的罗伯特·罗森塔尔、杜尔大学的苏珊·罗森布罗姆、俄亥俄州立大学的约翰·谢里登、马萨诸塞州综合医院的琼·斯特劳斯、加州大学洛杉矶分校的丹尼尔·西格尔、斯坦福大学医学院的戴维·施皮格尔、日内瓦大学的丹尼尔·斯特恩、明尼苏达州圣克鲁德大学的艾丽卡·威拉、费茨研究院的戴维·史鲁特、纽约的伦纳德·沃尔夫、能量分析研究所的阿尔文·温伯格（已退休）和新西兰医师领导学会的罗宾·扬森。

此外，我的主要研究员雷切尔·布罗德为我在浩瀚的科学信息海洋中搜集、整理了大量资料。我还要特别感谢罗恩·福斯特，他总是在我需要的时候及时伸出援助之手。与我合作的编辑托尼·伯班克非常出色，我们的合作非常愉快。我还要将无限的感激之情献给我写作与生活中的益友——我的妻子塔拉·贝内特·戈尔曼，也是她带领我进入了社交商研究领域。

情商.2，影响你一生的社交商（第3版）

[美]丹尼尔·戈尔曼　著

魏平等　译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版 本：电子书

版 次：2018年1月第3版

字 数：296千字

纸书书号：978-7-5086-8377-5

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究

投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网： http://www.citicpub.com/ ；

官方微博： http://weibo.com/citicpub ；

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址 https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）

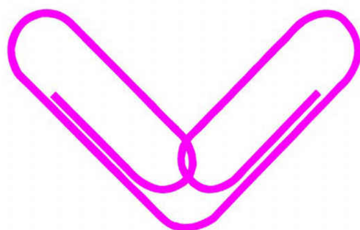
微信号：中信书院

[美] 丹尼尔・戈尔曼（Daniel Goleman）/ 著
葛文婷 / 译

WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

情商3

WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE



影响你一生的工作情商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

“情商之父” 丹尼尔・戈尔曼倾情之作

职场成功的秘诀不仅仅是知识和技能，更重要的是你的工作情商

中信出版集团

情商.3，影响你一生的工作情商（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 著

葛文婷 译

中信出版社

目录

献给
第一部分 为什么情商比技能更重要
第一章 情商新标准：你需要什么样的工作情商
第二章 如何成为出类拔萃的员工
第三章 最佳模式：情商与专业技能
第二部分 自我控制：让情绪为我所用
第四章 发挥你的优势：工作情商的内在准则
第五章 情绪的自我控制
第六章 涌流状态：工作中的忘我境界如何培养
第三部分 人际关系中的情商
第七章 社交雷达：如何养成同理心
第八章 影响力的艺术
第九章 团队合作与集体智慧
第四部分 提高情商：如何学，如何做
第十章 为什么情商培训如此低效：最佳指导原则
第十一章 如何真正提高你的情商：最佳实践方法
第五部分 提升团队情商
第十二章 如何打造高情商团队
第十三章 工作业绩与情商

后记

附录1

附录2

附录3

附录4

附录5

致谢

读后感摘录

版权页

在这个时代，没有人能保证你有“铁饭碗”，“工作”一词的含义已被“便携式技能”迅速取代，要想应聘成功并保住工作岗位，就必须培养这些重要特质。而这些重要特质——或者称之为性格、品格或能力，更贴切的名称应该是情商。

——丹尼尔·戈尔曼

献给

我的父母，费伊和欧文·戈尔曼

我的舅舅，艾尔文·M.魏伯格

我的恩师，戴维·麦克莱兰

他们为我揭示情商和工作的秘密

第一部分 为什么情商比技能更重要

第一章 情商新标准：你需要什么样的工作情商

现在，评估我们工作的标准正在发生变化。衡量我们能否胜任的是一种新标准，评判的内容不仅包括我们有多精明能干、受过怎样的培训、相关业务素质如何，而且包括我们如何进行自我管理、怎样为人处世。这个新标准正日益受到广泛重视。在决定招聘哪些人员、决定员工的裁员和留任、决定提拔晋升的人选时，人们都使用这个新标准。

用新的评判标准，既能看出谁会出类拔萃，也能看出谁在关键时刻最容易把事情搞砸。无论我们目前从事什么工作，这些新衡量标准考核的部分都关系到我们未来的工作。

这些新标准并不看重我们在学校所学的知识，学术能力也不在新标准的考核范围内。新标准假定你已满足基本的工作要求，拥有足够智慧和技术上的实用知识。因此，这个标准更加侧重评估个人特质，比如主动精神、同理心、适应能力和说服力。

这种新标准不是瞬息万变的流行风尚，也不是仅适用一时的管理策略，而是科学研究的成果，有理有据，令人信服。研究人员对各行各业成千上万名员工进行了调查研究，此次研究的精确程度前所未有，研究重点是“表现卓越的员工需具备哪些特质”。结果显示出业绩斐然的员工具备了什么能力和特质，尤其是作为领导者需要哪些能力。

如果你在一家大公司上班，那么考评时就是看你是否具备这些能力，尽管你自己可能浑然不觉。如果你正在求职，招聘者多半也会用这些标准进行考评，只不过没有人会明确提醒你这套标准的存在。无论你选择什么工作，一旦明白如何培养这些能力和特质，它就有助于你事业的成功。

如果你是公司管理层的一员，那么你需要分析自己的公司正在鼓励发展这些能力，还是横加遏制呢？某种程度上，如果组织气候促进这些能力特质的发展，你的公司就会更有效率和成果。这样就能实现团队智能最大化，也能互相取长补短，最大限度地发挥每个人的能力。

如果你在一家小公司上班，或者自己开公司，那么你的能力是否达到巅峰状态，很大程度上也取决于是否具备这些能力和特质。其实，这些能力和特质在学校里几乎学不到。尽管如此，你的事业成功与否或多或少取决于你对这些能力的掌握。

在这个时代，没有人能保证你有“铁饭碗”，“工作”一词的含义已被“便

携式技能”迅速取代，要想应聘成功并保住工作岗位，就必须培养这些重要特质。数十年间，人们时不时谈及这些特质，并给它们冠以不同的名称——性格、品格、软技能或能力，对于这些能力，我们最终有了更深刻确切的理解，所以更贴切的名称应该是——情商。

工作情商为什么如此重要

一位咨询公司经理曾告诉我：“我在工学院上学时，各科平均成绩倒数第一。后来我参军去了候补军官学校，在班级里却成为第一名，这一切要看你怎样进行自我管理、怎样与人相处、怎样开展团队合作、怎样运用领导权。同样道理也适用于职场。”

换句话说，真正重要的是以不同方式展示自己的聪明才智。在《情商》[0]（*Emotional Intelligence*）一书中，我主要谈到教育对情商的影响，只有很少篇幅谈到情商对工作与公司生活的影响。[1]

然而，商界的反应强烈，对此话题兴趣浓厚，这让我感到万分惊喜。信件、传真、电子邮件和电话络绎不绝，反响热烈；我忙着回复信件、讲解、提供咨询、答疑解惑，顿时觉得自己仿佛踏上了漫漫征程，任重而道远；面对形形色色、数不胜数的人——上至公司总裁、下至普通秘书，讨论内容都围绕着怎样把情商应用到日常工作当中。

久而久之，我发现自己听到的都是相似的回馈。后来，有很多事业有成但学习成绩平平的人告诉我，他们发现出类拔萃的关键因素不是专业技能，也不是书本知识，而是情商。他们说，我在书中谈到情商丧失会招致生意上的损失，这是千真万确的。现在是大胆挑战狭隘的“能力万能论”的时候了。他们对于在自己的工作岗位抱有什么样的期望，有了一种新观念。

这些人十分坦诚，很客观地谈到公司人事测评体系中未能触及的层面。很多人具体谈到自己经历的教训（本书每次重述“情商丧失”案例时不会提到具体个人姓名或公司名称）。但是，也有很多人讲述成功的案例，证明情商对提高工作效率具有实用价值。

于是我开始了历时两年的调查，并将调查结果写进本书中。我努力调查研究，应用了我多年来所学的各种专业技能。开始，我使用新闻记者的方法，深入挖掘素材，得出结论。然后，我又转换角色，回到本专业，以职业心理学家的视角，竭尽全力研究情商在个人、团体和组织机构中发挥的作用。在研究中，我运用了几百家公司的数据资料，采用严谨的科学方法，量化分析情商的价值。

这一研究勾起我往昔的校园回忆。曾几何时，我在哈佛大学求学，后来留校任教，其间也做过类似的研究。那个研究只是对智商（IQ）神话地位的初步挑战，当时人们认为成功的关键仅在于智力因素。这一荒谬的观念居然受到众人的追捧。我的工作促成了一个小小的学科分支的诞生，该学科研究分析哪些实用能力推动人们在不同工作岗位和各种机构中获得成功。研究结果令人震惊：工作表现是否卓越超群，情商比智商更重要。

几十名不同学科的专家对世界各地近500家企业、政府机构、非营利性组织进行了分析调查，所得的结果却十分相似。他们避免了某个人或某个团体单独进行研究时难以避免的偏差与局限，所以研究结果十分有说服力。他们的结论都指向一点：情商在取得工作成果的过程中扮演着举足轻重的角色。实际上，任何岗位都是如此。

诚然，他们的观点对于职场来说也不是什么新鲜事。怎样进行自我管理、怎样与周围的人交往，这些都是大量传统管理理念的核心，但是我们调查的创新之处在于其中的资料与内涵。我们已经进行了25年有价值的、以观察为基础的研究，研究结果确切地显示出情商与成功息息相关。

再者，在我们从事心理学研究的几十年间，我一直关注着神经科学前沿的新发现，这一点为我深入探索情商模式奠定了脑科学的研究基础。有很多商界人士长期以来对“软性”心理学按照惯例持怀疑态度，一向对此冷嘲热讽、不屑一顾，对那些风靡一时的理论也是如此。但是，神经科学清楚地显示出情商的地位非比寻常。

针对情感的原始大脑中枢当中，已经存在自我管理与适应社会的技巧。因此，为人处世的技能是以生存与适应能力发展的传统为基础的。

神经科学中提到，大脑中针对情感的部分与大脑中针对思想的部分是不同的。在写这本书的过程中，我始终围绕“洞悉事物的能力”这个重点。这让我对传统的公司培训与开发模式提出了挑战。

其实不仅我一人曾提出这个挑战。在过去两年，我担任了情商研究组织联合会的主席，这个组织是由各商学院、联邦政府、企业的许多研究人员组成的。我们的研究结果显示：商界中，训练人们聆听、团队建设的领导方式和随机应变能力方面的培训存在很多缺陷。

大部分培训课程都注重知识方面，其实这是一个极大的误区，结果耗时费力。培训真正需要的是：从新的角度考虑采取什么措施帮助员工

提高情商。

走出情商的误区

当我走访世界各国时，曾向很多商界人士咨询并交流心得，我遇到某些有关情商的普遍误区。让我先澄清一些最常见的误区。

第一，情商不是指行为温和儒雅。举例来说，在某些事关重大的时刻，情商可能不需要行为温和儒雅，相反，有时就是需要直言不讳，指出令对方不舒服、一直逃避的重要事实。第二，情商并非放纵情绪、尽情发泄——“让个性随风飘扬”，而是要好好管理自己的情绪。这样，在表达时既得体又很有效果，让大家齐心协力，顺利达成共同的目标。

而且，女性并非在情商方面比男性优越，而男性也不比女性优越。在情商方面，我们每个人各有千秋。我们当中有些人具有同理心，却不擅长排解自己的负面情绪；有些人擅长察言观色，却在人际交往方面表现欠佳。

确实，男性与女性以整体上来说都有其不同的优势与弱势。一份情商分析对上千名男性与女性进行调查发现：平均来说，女性在情绪方面更加敏感，体贴别人，善于处理人际关系；[2] 男性则有更强的自信心，乐观积极，更容易适应环境，可以更好地释放心理压力。

但总的来说，男女两性的相似之处远远多于不同之处。有些男性善于社交，在人际关系方面像最敏感的女性一样，很体贴，乐于替人着想；同样，有些女性像最善于控制情绪的男性一样，能够承受压力。的确，平均来说，男女两性的优势与弱势相差甚小，所以在情商方面没有性别的差异。[3]

最后，情商高低并非是与生俱来、一成不变的，也不是仅在儿童时期的早期才会得到开发。智商在十几岁之后就不会有太大的改变，但是情商不同，在我们一生当中，情商都可以通过从经验当中学习来持续开发——我们的情商可以不断提高。实际上，一项针对人们情商进行的长达数年的追踪研究表明，人如果越来越善于控制情绪和抑制冲动，越来越善于激励自己努力，能运用同理心，善于社交，那么他的情商也随之升高。对于这种情商的提升，有一个以前常被提起的贴切的形容词——成熟。

情商：被遗忘的重点

如今越来越多的公司发现开发情商是企业管理学中不可或缺的重要元素。特里亚公司是一家瑞典电信公司，这家公司的经理对我说："与其他公司的竞争不再只是产品，还包括你的用人方式。"琳达·基根（Linda Keegan）是花旗银行负责行政发展的副总裁，她曾对我说："情商是一切管理培训项目的内在前提。"

我曾经多次听到这些案例：

•一家生产航天产品的工厂里有100名员工，它的总裁对我说，他供货的公司中有一家叫作"联合信号"的公司，这家公司要求这位总裁及所有员工都接受时下流行的"质量管理小组"培训。这位总裁认为："他们想要我们有团队精神，这一点很好，但是我们觉得那可不容易：如果你们还不是一个团队，何谈团队精神呢？要大家组成一个团队，我们就需要提高自己的情商。"

•德国西门子公司协调总部的经理告诉我："我们开发新产品，并且加速产品的更新换代，这些方式非常有效地增加了利润。但是在取得这些显著成功的同时，我们公司的发展十分缓慢。如今，我们了解到必须更好地用人，做到人尽其才，才能再次推进公司的发展。所以，我们现在正在尝试让公司在情商方面得到拓展。"

•福特汽车公司的前项目经理曾经提到，在设计林肯大陆车型时，他们采用了麻省理工学院斯隆商学院开发的"学习型组织"法。他说，自己在了解了情商以后，突然有所感悟，觉得"如果我们想成为有效的学习型组织，就要开发情商"。

1997年，美国培训与发展协会针对一些大公司的基本情况做了调查。调查发现，在评估生产经营情况、招聘员工时，4/5的公司正在通过培训和开发的方式提高员工的情商。[4]

既然大家在开发情商方面都已达成共识，那么我又何须再写这本书呢？因为很多或者大多数组织在提高情商方面效果不明显，徒然浪费了大量的时间、精力与财力。比如，对领导能力培训的效果所进行的系统研究发现（参见第四部分），如果高层管理人员进行一星期的强化训练，那么所受的训练对他们的工作表现反而会产生微小的负面影响。

很多公司已逐渐认清了这一事实：即使进行费用高昂的培训，也可能出问题——确实这种情况时有发生。如果在培训中没有培养个人与公司的情商，也没有提到"情商是提高竞争力的秘诀"，那么所谓的"培训"就很荒谬了。

为什么现在情商变得至关重要

加利福尼亚州一家生物技术公司的首席执行官夸耀推动公司发展至今采取的特殊管理方式，所有人（包括他在内）都没有固定的办公室，大家只有流动办公室，每个人都有一台小型笔记本电脑可以与他人交流。职位的头衔不那么重要，员工们在一个跨职能的团队中工作。员工们充满斗志，通常每周工作七八十个小时。“如果出现问题怎么解决呢？”我问他。

“绝对不会出现问题。”他信誓旦旦地向我保证。

他的话实在荒谬至极。有一次，我随机找他的员工聊天，才得知了真相：狂热的节奏使人们筋疲力尽，私生活也被剥夺了。虽然每个人都可以通过网络与他人沟通，但大家都觉得对方没有真正倾听。

人们渴望互相联络，渴望得到他人的理解，也渴望开诚布公地好好沟通一下。

在这个分散的新式工作计件制度的商业环境中，人际关系比以前更重要。大变革从未停息，科技一日千里、全球竞争以及机构投资者的压力不断升级，经营的暗潮日益汹涌。

另一个现实让情商变得比过去任何时候都更加重要：由于各公司尽力缩小规模，使得留下来的员工担负更多的责任——这些责任都是很明显的。过去，一名中层管理者可以轻而易举地掩饰个人的急躁脾气和羞怯心理；现在，这些能力（比如，管理自己的情绪、克服困难、团队合作和领导的能力）都暴露无遗，比过去更加一目了然且显得举足轻重。

劳动力的全球化使得富裕国家将员工的情商放在特别优先考虑的位置。在这些国家中，如果他们想维持较高的工资，要依赖于一种新的生产力。结构上的重整与技术上的革新是不够的，就像上文所提的生物技术公司一样，流水线作业与其他革新常常带来新的难题，这些难题则亟待高情商来解决。

随着商业的改变，管理者所需的特质也在改变。研究人员对表现极其出色的员工进行了长达几十年的跟踪调查，该研究数据显示，组建团队与应变能力这两项技能在20世纪70年代与公司的成功没有太大关系，但是在20世纪90年代变得十分重要。崭新的能力开始在优秀的管理者身上表现出来，特别是革新能力与集思广益的能力。新的挑战需要新型优秀人才。

你随时面临失业的可能

一位朋友在一家《财富》500强公司工作。一天，这家公司要裁员，计划解雇几千名员工，这位朋友告诉我："真的很恐怖！这么多我认识多年的朋友被解雇、降职或者调离，每个人都进入了难以应付的非常时期。我虽然还有工作，但是我在这个位置上仍旧感觉危机四伏。

"我在这里30年了，以往我们的想法是：只要我们踏实工作，公司就会养活我们。现在突然告诉我们，'公司里任何人都不会有高枕无忧的工作了'。"

看起来，现在无论哪家公司都不会有高枕无忧的工作了。对员工来说，现实确实残酷。大家的观念逐渐变成：没有谁的工作是绝对有保障的，即使他们所在的公司前景光明也在劫难逃，这就意味着恐慌、忧虑与迷茫的情绪会四处蔓延。

这种不安的情绪正在滋长。一家美国猎头公司的报告表明，打电话咨询招聘信息的人多半是在职人员，他们因为害怕失业，所以已经开始寻觅其他的工作机会。 [5] 美国电话电报公司开始公布首批4万名裁减人员名单时（该公司那一年的年利润是47亿美元），一项民意调查显示大约1/3的美国人担心家人可能马上失业。

在美国经济创造的就业机会多于失业人数时，这种恐慌甚至仍旧无法消散。工作当中的动荡不安（经济学家称之为"劳动力市场的弹性"）现在成了工作生活中令人烦恼的现实。这是现今工作生涯中令人困扰的现状，是造成席卷欧洲、亚洲和美洲世界发达国家中主要经济体的全球性风潮。公司业绩蒸蒸日上并不能保证员工工作稳定，即使经济蓬勃发展，失业也在所难免。麻省理工学院经济学家保罗·克鲁格曼说，这种自相矛盾的现象是"我们促进经济繁荣而不得不付出的惨痛代价"。 [6]

现在，关于工作前景有一种明显的迷茫之感。一家跨国公司的中层主管对我说："我们的办公场所就如同寂静的战场，无声中涌动残酷的暗流。不要将你的忠心献给一家公司，永远不要期望公司会给你什么回报。所以每个在公司里的人都自顾自地埋头苦干——你需要成为团队中的一员，但也要应对突发的变动，并且为自食其力做准备。"

一些年长的员工早年受到"能者为王"价值观的影响，他们所受的教育是：教育和科学技术是通向成功的永久性敲门砖。而现今的这种新型思维方式无疑让他们难以适应。人们开始意识到，如果你想成功，你不仅要有聪明才智或者掌握精湛的技术。在这个日趋动荡不安的未来

就业市场中，我们还需要一种生存（当然也包括事业有成）的技能，例如能屈能伸的韧性、主动性、乐观态度和适应能力。这样的内在特质受到更多的重视。

即将到来的危机——智商提高，情商下降

在1918年，当时正值第一次世界大战，美国招募新兵时首次大规模采用智商测试。自那年以后，美国人的平均智商提高了24，全世界的发达国家也都差不多。[7] 智商提高的原因是人类摄取的营养更加丰富，孩子们接受了更多的学校教育、接触了电子游戏和益智游戏——这些益智游戏可以帮助孩子掌握空间技能，孩子们都生活在较小的家庭中（一般来说，小型家庭的孩子智商高与其家庭规模有着某种联系）。

但是，在工作中出现了一种危险的悖论：随着孩子们智商的提高，他们的情商却呈下降趋势。有一项对父母和教师进行的大规模调查显示：现在这代孩子的情感问题比以前的孩子多。平均来看，孩子们越来越孤僻和沮丧、更加易怒悖逆、更加烦躁高傲、容易忧虑、更加冲动且好斗。

随便抽取两组美国孩子，他们的年龄在7—16岁之间，由最了解他们的成人（父母与教师）进行评估。一组调查在20世纪70年代中期，另一组调查在20世纪80年代末期。[8] 经过15年，孩子们的情商一直呈下降趋势。虽然较贫困的孩子平均情商开始时要低一些，但是经济状况各异的孩子的情商都呈下降趋势：无论是生活在郊区别墅区的孩子，还是城中贫民区的孩子，他们的情商都是如此。

上述研究的研究者、佛蒙特大学心理学家托马斯·阿肯巴克博士（Dr.Thomas Achenbach）与同事们一起在其他国家做了类似的调查，他告诉我，孩子的基本情商下降是全世界的普遍现象。最有说服力的迹象就是年轻人出现的问题呈上升趋势，这些问题包括感到绝望、行为孤僻、滥用药物、犯罪、暴力违法、抑郁沮丧、饮食不规律、意外怀孕、恃强凌弱与辍学。

对于工作场所来讲，这个迹象十分棘手：在员工当中，他们情商中的缺陷越来越多，尤其是新入职的员工。阿肯巴克博士在20世纪80年代末期所研究的孩子们在2000年时恰好20多岁，也就是说，情商下降的一代人正走上工作岗位。

雇主想要的是什么

一项针对美国雇主的调查显示：为他们工作的员工中有半数的人停止学习，在工作中也没有提高；40%的人不能与同事通力合作；前来应聘的职场新手中，只有19%的人能够在工作习惯方面做到自我培养。[9]

越来越多的雇主抱怨新入职的员工缺乏社会经验。一位大型连锁餐饮企业的管理人员评价说："太多的年轻人受不了批评：如果别人针对他们的做法给予反馈，他们就变得心存芥蒂、充满敌意。别人对他们的表现做出反馈，他们的反应就好像自己受到了人身攻击。"

不仅是新入职的员工有这个问题，一些资深的主管也是如此。在20世纪六七十年代，人们通过就读于好学校、取得优异成绩便可以出人头地。但是现在，职场上到处可见受过良好训练、曾经颇有前途的员工，他们的事业停滞不前——可能还呈现下滑趋势或者出错，因为他们在情商方面出现了严重的裂痕。

一项针对雇主寻找员工的要求的全国性调查显示，具体专业技能现在远不如在工作中学习的潜在能力重要。之后，雇主列出以下清单：

•倾听与对话沟通。

•对挫折和逆境的适应能力以及灵活应对的能力。

•自我管理、自信心、目标明确、想要发展事业的意识，以及对成就有自豪感。

•在团队中的影响力、社交能力、合作能力、团队精神、面对不同意见时的沟通技巧。

•在组织中具有感召力、愿意做出贡献、具有领导潜能。[10]

雇主期望员工具备的7项能力中，只有读写算术能力是在学校里习得的。

对公司招聘工商管理硕士的要求调查显示出类似的结果。[11] 公司最重视三种能力：沟通技巧、处理人际关系的能力和主动性。吉尔·法杜（Jill Fadule）是哈佛商学院招生及经济资助部门的管理者，他告诉我，"同理心、富有远见、与人相处和睦、合作精神"是学院录取学生时要考虑的能力。

阅读本书，真正提升你的工作情商

我写本书的目的是，在个人、团队和组织三方面，为大家提供工作中运用情商的科学指南。我写每一部分时，都以各行各业工作者的感受作为依据，读者可以一路倾听他们的现身说法。

在第一部分中，我主要阐述要想在工作中出类拔萃，情商比智商或者技术专长更重要。对于卓越的领导者来说，几乎每项工作成绩都离不开情商。商业案例足以说明这一点，公司通过提高情商获得卓越的成绩。

在第二部分中，我详述了12种特殊的工作能力，这些能力都建立在自我管理的基础上，包括主动性、诚信可靠、自信、企图心等，我还描述出每种特质对卓越的工作表现有何特殊贡献。

在第三部分中，我着重讨论了13种关键的技能，比如同理心、政治敏感、集思广益的能力、团队合作精神和领导能力。这些技能能够武装我们，让我们在其他创业者都经历挫折时乘风破浪继续航行。

结合全书各部分的内容，读者在工作中遇到情商问题时，可以对情商所起的作用有大概的了解。如我在第三章所述，优秀的工作表现不一定需要我们在情商的各个能力方面都十全十美，只要我们在具有决定性的方面表现足够出色，就能取得成功。

在第四部分中，我告诉你一个好消息：无论我们的某方面能力多么欠缺，我们总有提高的余地。为了帮助那些想要提高自己情商的读者，也避免他们浪费时间，我提供了实际的、科学的指导，用最佳方式帮助读者提高情商。

在第五部分中，我讨论了情商对组织的意义。我在这个部分讲述了一家公司的案例，阐述为什么这样做不仅有助于业绩，而且能够营造令人满意的工作氛围，员工可以更尽心尽力地工作。我在这部分还讲述，如果公司未重视员工的情感状况就会遭遇一些风险，也说明在动荡的岁月，这些组织利用情商得以生存并发展壮大。

虽然本书的目的是为大家提供帮助，但是本书不是一本自助图书。如今可能是一个自学手册泛滥的时代，那些手册都夸夸其谈，声称可以提高情商。虽然这些书无疑有若干益处，但是通常都会对提高情商的要素加以曲解。读者在本书中读到的并非速成改进法，而是使人逐步提高情商的具体而有效的要领，这些要领来自各种研究发现、新观点，以及世界各地众多组织和团队实践的综合经验。

在我们生活的时代中，前途越来越依赖自我管理能力以及巧妙解决人

际交往问题的能力。我们的希望就是，在新世纪中，为所有人即将面临的个人前途及商业挑战提供具体可行的指引。

[0] 丹尼尔·戈尔曼“情商”系列图书均由中信出版社出版。——编者注

[1] Daniel Goleman, Emotional Intelligence (New York: BantamBooks, 1995). See Appendix 1 for details on the nature ofemotional intelligence.

[2] Emotional intelligence in men and women: Reuven Bar-On, Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual(Toronto: Multi-Health Systems, 1997).

[3] No sex differences: Reuven Bar-On, a pioneer in assessingemotional intelligence and the researcher who did thestudy, tells me he finds the identical pattern of strengthsand weaknesses for men and women worldwide—amongthe Igbu in Nigeria and Tamils in Sri Lanka, in Germany,Israel, America—everywhere he’s looked. Bar-On’sconclusions are based on studying the emotionalintelligence of more than fifteen thousand people in adozen countries on four continents.

[4] Four out of five companies surveyed: ASTD BenchmarkingForum, Member-to-Member Survey results, AmericanSociety for Training and Development, Alexandria,Virginia, October 1997.

[5] Job search by the employed: data from Challenger, Grayand Christmas, reported in Bob Herbert, “SeparationAnxiety,” New York Times, January 19, 1996.

[6] Krugman: quoted in Stephen Lohr, “On the Road withChairman Lou,” New York Times, June 26, 1994.

[7] The rise in average IQ scores: Ulric Neisser (ed.), TheRising Curve (Washington, DC: American PsychologicalPress, 1997).

[8] The decline in children’s emotional intelligence: Thomas Achenbach and Catherine Howell, “Are America’sChildren’s Problems Getting Worse? A 13-Year Comparison,” Journal of the American Academy of Childand Adolescent Psychiatry, November 1989.

[9] Survey of American employers: The Harris EducationResearch Council, “An Assessment of AmericanEducation,” New York City, 1991.

[10] What employers seek in entry-level hires: Anthony P.Carnevale et al., “Workplace Basics: The Skills EmployersWant,” U.S. Department of Labor Employment andTraining Administration, 1989. By 1996, employers saidthe three most highly sought-after skills in new hires areoral communications, interpersonal abilities, andteamwork abilities.

[11] Karen O. Dowd and Jeanne Liedtka, “What CorporationsSeek in MBA Hires: A Survey,” The Magazine of theGraduate Management Admission Council, Winter 1994.

第二章 如何成为出类拔萃的员工

这个故事发生在20世纪70年代初期，当时，世界各地掀起了学生反对越战的热潮。一位图书馆管理员在美国新闻署驻外机构任职，她获悉了一个坏消息：有个学生团体扬言要烧毁她所在的图书馆。但是，在这个学生运动团体中刚好也有她的朋友。最后，她采取了一些紧急应对措施。这些措施乍一看可能很天真幼稚，甚至有些孤注一掷：她邀请这群学生使用图书馆，让他们在图书馆里开会。

她也把侨居该国的美国人请到图书馆，让他们倾听学生们的想法。这样，她为双方的沟通搭建了桥梁，避免了一场冲突的发生。

她能够做到这一点，是因为利用了自己的优势——她与一些学生领袖彼此熟悉且信任。借助这种私人关系，她开通了双方相互理解的新渠道，也巩固了她与学生领袖之间的友谊。最后图书馆安然无恙。

这位管理员表现出了超凡的谈判能力，也体现了优秀调解者的技能。她能够洞悉紧张的暗潮，迅速扭转事态，以有效方式对事件进行处理，能让本来对立的双方坐在一起交流，避免双方剑拔弩张。她的图书馆最终免遭厄运，而其他美国驻外机构因欠缺这种技巧而遭到学生们的攻击。

后来这位管理员和一群年轻的外交官受到美国国务院的表彰。哈佛大学的戴维·麦克莱兰教授率领一个研究小组拜访她，并进行了深入的采访。[1]

当时，麦克莱兰是我攻读博士学位时的导师，他让我也加入这个研究项目。后来，麦克莱兰把研究结果写成一篇论文，轰动一时，颠覆了人们对业绩优秀原因的固有看法。

为了探究工作业绩出色的原因，麦克莱兰深入一家企业进行调查，该企业曾在20世纪初以弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）的研究成果作为首要科学根据。泰勒效率分析专家曾在工作领域风行一时，他们甚至分析工人哪些身体动作能最大化效率。当时衡量人们工作的准绳只有机器。

在泰勒主义之后，另一种评估工作表现的潮流是智商测试。主张这种理论的人声称：人脑智力才是衡量人才的正确标准。

随后出现的是弗洛伊德理论。另一批相关专家坚称，在智商之外，人格也是决定一个人优秀与否的关键因素。到了20世纪60年代，人格测

验和类型学风靡一时。一个人是外向还是内向、是“感觉型”还是“思考型”等内容成为衡量其工作潜力的规范标尺。

但是这里也出现了一个问题：很多人格测试的设计初衷并非测试工作能力，而是用于检测心理疾病等其他用途。结果，人格测试也不能预测参与测试者的实际工作表现。智商测试也是如此，并非万无一失。智商很高的人通常在工作中表现得很糟、业绩平平，智商一般的人却表现得极为出色。

麦克莱兰在1973年发表了一篇论文，题为“测智商不如测能力”，这篇论文改变了人们争论的焦点。传统的学术能力、在校成绩和等级证书不足以决定一个人的工作表现，也不能决定他的一生能否成功。[2]相反，他列举出一系列特殊的能力，包括同理心、自制力和主动性，这些能力把优秀员工与普通员工区别开。麦克莱兰建议，要想找出在工作中表现出色所需的能力，首先要看看公司里那些业绩优异的员工，看他们表现出了怎样的特质。

在这篇论文中，他提到一个“以个人从事的各类工作的水平衡量个人能力”的全新标准。在这个意义上，“能力”指的是提升更有效、更卓越的工作表现的个性特征，或者一些习惯。换句话说，“能力”指的是可以为个人的工作增添经济效益的特质。

在过去25年中，麦克莱兰的见解促使人们把研究的焦点投向成百上千的员工。从普通职员到公司高层，范围大到企业机构、美国政府和美国电话电报公司，小到个体经营者。所有研究成果都证明，人们成功的关键因素是个人能力和社交能力的共同核心部分——情商。

被炒鱿鱼的程序设计师

有两位计算机程序设计师分别说明他们如何为客户设计适用于出版业的程序。其中一位指出，“一位客户对我说，他想要所有数据都存入同一页面，格式要简单”。所以这位程序设计师遵嘱而行。

可是，另一位程序设计师却很难按客户要求去做。他与第一位设计师不同，并没有照顾到客户的需求。相反，他满口都是冗长乏味的专业术语：“HP3000/30的基础编译程序太慢，所以我直接按惯例用机械语言编程。”换句话说，他看重的是机器，而不是人本身。

第一位程序设计师就是一位优秀员工，他能够在设计程序时照顾到客户的需求；第二位在这次任务中充其量仅得了及格分数——基本上他赶走了自己的客户。前者表现出了高情商，后者却明显情商较低。这

两位都接受了麦克莱兰的访谈调查。麦克莱兰自己开发了这种测试方法，凭借该方法可以了解在各行各业中脱颖而出的人需要具备哪些能力。[3]

麦克莱兰的独创观点源自之前他所做的工作，他曾为一些企业以及像美国国务院一样的机构效力，当时他受邀对一些人的能力进行评估，评估对象包括表现卓越的外事官员和身在他国的年轻外交官。这些外事官员与大型企业中的销售人员或客户经理一样，他们真正的工作是“推销”美国，让其他国家的人对美国怀有积极印象。

这些外交官的入职门槛很高，高度简直不可逾越，只有具有最佳教育背景的候选人才可能入选。国务院高级官员认为外交活动所需的能力都应在选拔测试中进行考评，主要要求应试者具备广博的美国历史文化知识、流利的语言表达能力以及专业领域的特长（比如经济领域）。问题是这种选拔考试只能反映应试者读过多少书而已。

这些新任外交官到法兰克福、布宜诺斯艾利斯或新加坡工作，他们的业绩和之前的测试分数关系不大。[4] 事实上，他们的实际工作表现如何与当初在选拔测试中的成绩不成正比；仅是在学业方面出类拔萃，这与推进外交关系所需要的能力并不相关，而且非但不相关，甚至可能成反比。

麦克莱兰发现，真正相关的完全是另一种能力。他访谈了业绩优秀的明星——那些被美国国务院认可的最出色、最具效率的年轻外交官，与表现平平的同僚相比，他们表现得明显与众不同。他们彰显很多的基本能力，而这些基本能力是学术测试或智商测试无法评估的。

麦克莱兰曾经进行大量性质完全不同的测试，其中一个测试设计得很巧妙，用来评估人们理解情感的能力。该测试由他的一个哈佛大学的同事新近开发出来。在测试中，被试观看许多录像的片段，录像中人们感情丰富地谈论涉及不同情感的内容，比如经历离婚或者产生工作上的争执。[5] 其间，电子过滤器会发挥作用，调整录像的声音，这样被试听到的不是话语本身，而是透露了人们情绪声调高低的细微差异。

麦克莱兰发现在对录像中的人进行察言观色方面，出类拔萃的员工比表现平平的员工得分要高。这些员工体现出一种破译情感信息的能力，即使对方与自己背景迥异，甚至语言不通，也能理解并进行沟通的能力。这种能力不仅对外交工作至关重要，对于在当今多元化的工作领域中谋求发展的人而言也不可或缺。

这些外交官屡次谈到工作中的危急时刻，讲述不少棘手情况，与那位转危为安的图书馆管理员遇到的事件相似。类似事件如果要社交能力欠佳的外交官处理，往往会以失败告终，因为他们缺乏理解他人或者与他人相处的能力。

第一类杰出：有局限的智商

我曾经认识两个极其聪明的人——至少在学业方面他们是数一数二的，可是他们的职业道路截然不同。其中一个人是我大学一年级时的朋友，他在入学考试中取得了完美的成绩——SAT考试中口语和数学部分都拿到了800分，三个入校分班考试都拿到了5分，但是他在校期间不思进取，常常逃课，拖延作业，他还辍学一段时间，总共花了10年才大学毕业。现在他自己开了家计算机咨询室，他说很满意目前的工作。

另一个人是数学天才，他10岁时考入我所在的高中，12岁高中毕业，18岁毕业于牛津大学，获得理论数学博士学位。高中时，他个子有些矮，因为本来年纪就很小，和我们相比他矮了约30厘米。他的智商差不多是我们的两倍，所以很多同学嫉妒他。他常遭嘲笑和欺辱，尽管他身材矮小，却从不退缩胆怯。他像只好斗的矮脚公鸡，挺身昂然面对校园中的彪形大汉。他拥有与智商相配合的坚定自信——这也许可以解释他为何有今日的成就，最近我听说，他如今已是一家世界上颇负盛名的数学机构的负责人。

无论学校或入学考试如何侧重智商，智商本身与一个人在工作或生活上的成功毫无关联。智商测试与一个人职场的表现关系也不密切，智商的作用所占比例最多为25%。[6] 然而经过仔细分析，发现这个比例更精确地说可能不足10%，也许仅占4%。[7]

这说明，有至少75%甚至96%的事业有成的人无法用智商因素衡量。换句话说，智商不能决定一个人能否成功。例如，有人针对哈佛大学法律、医药、师范和商务专业的毕业生做过一项研究，结果发现他们入学考试成绩（即智商的另一种体现形式）与最终事业成就没有关系，甚至成反比。[8]

这也许看起来有些矛盾，单凭智商就预测一个人成功与否是不可能的，尤其是智商不能对那些聪明过人、看起来能在认知能力要求高的领域胜任的人进行预测。如果某一领域入门时对智力要求很高，那么在这一领域成功之路上情商的价值就显得尤为重要。在工商管理硕士课程或者工程、法律或医药行业中，职业选拔的焦点几乎完全集中于智力因素，所以，在决定谁可担当该行业领袖之重任时，情商比智商

就显得更为关键了。

小莱尔·斯宾塞（Lyle Spencer Jr.）与麦克莱兰共同开创了合益–麦克伯咨询公司，他是全球研究和技术部的负责人。[9] 他说："我们针对五六百种工作进行过能力研究，发现只有很少的工作需要单纯凭借你在学校所学的知识。书本知识仅是敲门砖，你需要用这种能力进入某一特定领域，但是它不足以让你出类拔萃。只有情商才能激发工作中卓越的表现。"

情商在对认知能力要求较高的学科中看似不那么重要，实际上却是举足轻重的。原因是，一般人很难达到这一领域的基本要求。在专业技术领域，入门的基本要求通常是智商在110—120之间。[10] 所以能够达到这么高标准的人都是世人中仅占10%的那群高智商精英。那么相比之下，智商本身就没有优势可言了。

我们的竞争对手并非智力不足却进入或留在这一行业的人，而是已经顺利通过求学、选拔和其他认识能力的选拔成功进入某领域的一小群人。

因为企业在选拔人才时重视智商远甚于情商，但是所有入选的人才在工作中的表现可以看出，情商这种"软技能"比智商更重要。情商高的人和情商低的人之间的差距非常明显，情商高一定会带来更大的竞争优势。因此，"软技能"在"硬领域"中的决胜作用也至关重要。

第二类杰出：专业技能

如果你遇到以下情况一定觉得十分棘手：你是美国驻北非大使馆的文化事务官，华盛顿总部要求你播放一部电影，电影的主人公是一位美国政治家，但是这位政治家在你所驻国已经臭名昭著。如果你播放这部电影，当地人会十分反感；如果你不播放，美国总部就会很不满。

你会怎么做呢？

这可不是假想的情景。麦克莱兰的一位研究对象就曾面对这样的局面，他是一位外事官员。这位官员回忆说："我知道如果播放这部影片，第二天大使馆就会被大约500名愤怒的学生焚为平地。可是华盛顿总部却觉得这部片子很好，一定要放。我需要做的就是找出播放影片的合适方式。这样大使馆就可以反馈给总部，说我们已经遵照指示放映影片，与此同时也不会冒犯所驻国人民。"

他有什么好主意呢？他在一个宗教节日播放了这部影片，因为他知道

那天没有人会来看电影。

这种对常识的巧妙运用体现了实用的智慧，它是专业技能与经验相结合的成果。[11] 除了智商以外，我们的实用智慧以及所掌握的技术专长决定我们每天的表现如何。无论我们的智力水平如何，只有专业技能才能帮助我们胜任某一特定的工作。

举例来说，业务出色的医生总是不断补充知识，获悉当前最新医疗成果。他们本身也拥有源源不断的临床实践，在诊病治疗时可以随时借用从前的丰富经验。这种与时俱进的持续动力让他们在治病救人方面更上一层楼，而他们进入医学院前的入学考试分数就显得微不足道了。

在很大程度上，专业技能是常识与专业知识以及技能相结合的结果。我们在工作中积累了相关的知识与技能。专业技能的习得来源于行业内部，而只有经验才能带来真正的知识。

耶鲁大学心理学家罗伯特·斯滕伯格（Robert Sternberg）是智力与成功研究方面的权威人士，他曾彻底研究这些实际能力。[12] 他曾对《财富》500强公司的经理进行过测试，发现实用智慧在决定工作成就方面看来至少可以与智商相提并论。[13]

另外，实用智慧却不是人在专业领域中表现卓越的主要原因。合益–麦克伯咨询公司波士顿分公司的高级顾问露丝·雅各布斯（Ruth Jacobs）说："我们做过数百次缜密的研究，把世界各地公司中出色的优秀员工与一般员工进行比较分析，发现仅看专业技能，他们并没有什么区别。"

雅各布斯接着说："专业技能是最基本的能力。你要具备专业技能才能找到工作、完成工作，但是你怎样工作，这属于你所具备的专业技能之外的能力，这一点决定了工作表现是否出色。你能把专业技能转化成具有市场价值的东西，转化成与众不同的东西吗？如果不能，那么专业技能与工作业绩关系不大。"

举个例子，专业技术工人的主管需要在专业领域有一定的专业技能，因为如果不了解工人在做什么，就几乎不可能从事这种管理工作。但是专业技能只是入门的基本要求，让技术领域的杰出主管脱颖而出的能力不是技术方面的，而是"如何与人打交道"的能力。[14]

所以，在某种程度上，经验和专业技能与智商所起的作用相差无几，但是要想表现卓越，还需要其他因素。

第三类杰出：情商

斯滕伯格讲述了两名学生佩恩和麦特的故事。佩恩聪明伶俐，才华横溢，富有创意，是耶鲁大学理想招生对象。[15] 可是问题来了，佩恩自觉与众不同，所以用一个教授的话说，他“恃才傲物，傲慢自大”。佩恩虽有能力，却傲慢地拒人于千里之外，他孤立自己，更不屑和同学们打交道。

尽管如此，他每科成绩都名列前茅。等佩恩毕业时，他犹如众星所捧之月一般成了抢手的角色。接收他所学专业学生的顶尖公司纷纷给他提供面试机会，他一下子成了一个耀眼的人物。至少从他的简历来看，他应该是各公司的首选对象。但是佩恩实在太傲慢了，结果最后他仅剩下了一个工作机会，而且还是候补机会。

麦特和佩恩同在耶鲁大学读书，所学专业相同，他学业上并非出类拔萃，但是他擅长人际交往，凡与他共事的人都喜欢他。最终，麦特去八家公司面试，结果有七家公司决定聘用他。后来他在自己的领域继续向成功迈进，如鱼得水，而佩恩却在两年后丢掉了第一份工作。

相较于佩恩，麦特的优势就是情商。

情感能力与认知能力是相互配合的，表现卓越的人就会二者兼备。工作越复杂，越需要情商。如果情感能力和认知能力欠缺，那么就会妨碍一个人技能或才智的发挥。

比如，一个管理者刚受到一家拥有6500万美元资产的家族企业的聘请，他是这家企业第一位家族以外的总裁。[16]

一位研究人员使用一种面试方法对这位总裁处理复杂事件的能力进行评估，结果确认他的能力测评成绩是最高级——六级。理论上，以他的聪明才智足以胜任全球性公司的首席执行官或一国元首。[17] 但是在面试中，当谈到他前一份工作的离职原因时，他说自己与下属无法融洽相处，下属表现不好，他却需要为他们的不良表现负责，最后被解雇了。

这位研究人员告诉我：“我的问题让他情绪激动、面红耳赤，他开始挥舞双手，明显是仍然不能对这件事释怀。结果发现，原来就在当天早上，他的新上司因为同样的事批评了他。可是他一再强调，要面对业绩不佳的员工，尤其是那些老员工，对他来说有多么困难。”这位研究者留意到：“当他心烦意乱时，处理复杂事件的认知能力，或者说推理能力，就会大幅下降。”

简而言之，情绪失控时，聪明人也会做傻事。正如美国运通公司财务顾问分公司的副总裁道格·莱尼克（Doug Lennick）对我说的那样："你要成功就需要各种才能。一开始你以你的才智为起点需要开足马力，但是人们也需要情感能力才能确保其他能力充分发挥。很多人没有充分发挥潜能就是因为他们缺乏情感能力。"

情感能力的天壤之别

在一个不同寻常的周日，当天有全美橄榄球争霸赛，大多数美国人都坐在电视机前看比赛。就在这一天，一架从纽约到底特律的飞机延误两个小时，乘客（差不多都是商人）显得十分焦躁烦闷。飞机抵达底特律时，不可思议的一幕发生了：降落跑道突发问题，飞机被迫停在距通道口约300米的地方。乘客都慌乱不安，更担心迟到，所以纷纷站了起来。

其中一个空姐来到客舱，她怎样以最有效的方法让各位就座，以便飞机顺利滑行到通道口呢？

她并没有死板严肃地宣布："美国联邦航空条例规定，在飞机滑行到通道口前，请务必坐稳扶好。"

相反，她把注意力放在一个可爱的小孩身上，那孩子之前做了些调皮捣蛋却无伤大雅的事。她用哼唱的语调幽默地提醒他："嘿，你怎么站着呢？"

众人哄堂大笑，回到座位上坐好。飞机顺利滑行到通道口。由于空姐不失幽默的表现，大家下飞机时心情都很好。

能力上的巨大差异在于头脑和内心，或者用专业词汇来讲，在于认知与情感。有些能力纯粹是认知方面的，比如分析推理或技能。其他能力则是思想与感觉二者的结合，我将这些能力称为"情感能力"。[18]

所有情感能力都包括感觉方面的某种能力，同时要配合发挥作用的认知能力。这与纯粹的认知能力不同，纯粹的认知能力连预先设好程序的计算机也可以做到和人类一样好，电子语音也可以宣布："美国联邦航空条例规定，在飞机滑行到通道口前，请务必坐稳扶好。"

但是计算机合成语音听起来不自然，远比不上那位空姐的风趣睿智带来的奇妙效果。那些乘客也许会勉强遵从机器的指示，下飞机时却不会有什么情绪上的改善。可是那位空姐做到了。她巧妙地按下大家情感音符的琴键。这是单凭人类的认知能力无法做到的，计算机更不能

（至少目前做不到）。[19]

人与人沟通交流需要这种能力。比如，我写本书时，用计算机输入，我可以通过软件查看文字正确与否，可是计算机不能检查我所写内容是否有情感上的力量、是否有激情或者是否有感染力，引起读者的共鸣。这些另外的有效沟通的关键因素在于情感能力，即预估读者反应、调整表达内容以便产生有意义的情感效果的能力。

最具说服力的有力论辩不仅由大脑而发，更由心而生。思维和感觉的紧密协调是可能实现的，这要通过构成头脑高速路的东西实现，即通过连接到前额叶的神经束实现。这些神经束是负责决策的中枢，该区域位于大脑深处，支配我们的情感。[20]

如果一个人的关键连接处损坏了，那么尽管他的智力丝毫不受影响，情感方面却丧失了相关能力。换句话说，他可以在智商测试和其他认知能力测评中获得高分，但是在工作中，甚至在生活中，他不能像那位空姐一样有效运用情感的艺术。

因此，纯粹的认知能力和倚靠情商体现的能力存在巨大差异，这种差异体现了人脑的平衡分工。

什么是情感能力

情感能力是一种建立在情商以上的、可后天习得的能力，一个人在工作中表现得出类拔萃也有赖于这种能力。[21] 想想那个空姐使用的技巧。她富有感召力，这种感召力也是很重要的情感能力：让他人以自己所期望的方式做出反应。这种能力的核心包含两种能力：一是同理心，包括理解他人感受的技巧；二是社交能力，这种能力让人以巧妙的方式处理人与人之间的情感。

自我意识、激励、自我调节、同理心和处理人际关系，这5个因素是学习实用技能的基础，而情感能力决定我们学习到实用技能的潜力有多大。我们的情感能力会显示出我们把自身潜能发挥出来的程度。比如，“擅长服务客户”的基础就是同理心。同样，“诚实可靠”的基础就是自我调节，“控制冲动”和“管理情绪”也是基于自我调节，而“擅长服务客户”和“诚实可靠”这两种能力都能让人在工作中表现出色。

只有情商高不能保证一个人一定学会工作中所需的情感能力，情商高只说明他们具有极大的潜力学到所需的情感能力。举例来说，一个人可能具有很强的同理心，却不一定拥有基于同理心的相关能力，比如优良的客户服务素质、一流的指导能力，以及将散沙一般的团队团结

起来的能力。同样道理也适用于音乐方面，一个人天生具有完美嗓音，还要学习歌唱技巧，才能成为优秀的歌唱家。否则即使他具有潜力也无法开创歌唱事业，即使拥有帕瓦罗蒂的歌唱天赋，也不能成名。

情感能力可分成几类，每一类都建立在一种常见的潜在情商之上。如果一个人想要学会工作场所制胜所需的必备能力，那么潜在的情商也至关重要。例如，如果一个人欠缺社交能力，他在说服或激励他人方面就会很吃力，在领导小组工作时会显得力不从心，办事不知灵活变通。如果一个人缺乏自我意识，就会对自己的弱点视而不见，也会因为不了解自己的长处而缺乏自信。

专栏展示了情商的5个特点和25种情感能力之间的关系。[22] 人无完人，我们在专栏中所列的各部分难免各有优势和局限。但是，我们会看到，促成卓越工作表现的要素并不多，只需我们在某些能力方面足够强大。一般事业上的成功包括大概6种能力即可，这些所需的强项分布在情商的5个方面。换句话说，条条大路通罗马，成功的途径也是这样。

这些情感能力包括：

•独立自主：对工作业绩有独特的贡献。

•相互依存：一定程度上相互结合，产生若干强有力的互动反应。

•等级体系：一种情感能力建立在另一种之上。举例来说，自我意识对自我调节和同理心很关键，自我调节和自我意识对激励有促进作用，前四种能力都在社交能力中发挥作用。

•必不可少但非充分因素：拥有潜在情商不能保证一个人就会开发或展现出相匹配的其他能力，比如协调或领导能力。组织气候或员工个人对工作的兴趣等因素也决定着能否激发出这些能力。

•普遍性：在一定程度上，以上列举的基本能力对所有工作都有帮助，然而不同工作对每种能力的要求不同。

以上列出了我们要具备的一些特质，并且着重讲述我们可能要培养的能力。本书第二部分和第三部分将提供更多细节，并详述每种能力，向读者论述这些能力发挥到极致时会有怎样的表现，以及欠缺时会产生怎样的结果。读者也可以直接翻到论述自己最感兴趣的能力的章节。论述这些能力的章节之间存在某些关联，但是读者不必按照顺序

阅读，可以直接阅读与自己切身相关的部分。

专栏 情感能力的框架

个人能力

这些能力决定我们怎样进行自我管理。

自我意识

了解自己内在状态、偏好、资源和直觉的能力（见第四章）。

•情绪意识：意识到自己的情绪以及情绪产生的影响。

•准确的自我评估：知晓自己的优势和局限。

•自信心：对自我价值和能力的强烈肯定。

自我调节

控制个人内心状态、冲动和资源的能力（见第五章）。

•自制力：控制破坏性情绪和冲动的能力。

•诚信：持续遵守诚实正直的标准。

•责任心：对自己的表现负责。

•适应能力：面对改变，灵活变通的能力。

•创新力：乐于接受新颖的想法、策略和信息，态度开明。

激励

引导或促使一个人迈向成功目标的情绪倾向（见第六章）。

•成就驱动力：努力提高或努力达到卓越的标准。

•献身精神：与团队或组织的目标保持一致。

•主动性：随时准备抓住机会。

•乐观精神：虽遇阻碍挫折，仍坚持不懈地追求目标。

社会性能力

这些能力决定我们怎样处理人际关系。

同理心

察觉他人情感、需求和所关心事物的换位思考的能力（见第七章）。

•善解人意：觉察他人的情绪，了解他人的观点，并主动关心他人所关切之事的能力。

•帮助他人进步：能察觉他人的发展需求，并培养他们所需的能力。

•服务定位：预测、识别并满足客户的需求。

•利用多元化优势：通过各种不同的人创造和把握机遇。

•政治敏感：能察觉组织的情绪走向和权力关系。

社交能力

善于影响他人从而使其产生你所期望的反应（见第八章和第九章）。

•感召力：能运用有效策略说服他人。

•交流能力：善于聆听，表达信息清晰有力。

•控制冲突的能力：有效谈判，能成功处理异议。

•领导力：能对个人和群体进行有效激励和引导。

•应变能力：引发或控制变化。

•凝聚力：培养和谐互助的人际关系。

•协作能力：与他人同心协力实现共同目标。

•团队领导力：发挥群体效应，达到群体目标。

精英人才是如何造就的

上述列举的能力可以使人们在不同工作领域有卓越的表现。举个例子，在蓝十字健康保险部，成功的客户代表都会表现出高度的自制和责任心，并且拥有很强的同理心。一个成功的零售店店长之所以成功，也是由于具备了同样的三种能力——自制、责任心和同理心，再加上第四种能力，就是“服务取向”。[23]

一个人成功所需要的能力也许会随着他职位的改变而改变。在多数大型机构里，高级行政人员比中层管理者更需要政治敏感。[24] 有些特定职位则要求任职者具备特定能力。[25] 要成为优秀的护士，需要幽默感；优秀的银行工作人员则需要尊重客户隐私；出色的校长需要找方法从教师和家长那里获得反馈；在税务局，最佳收税者不仅精通业务，也要擅长处理人际关系；执法人员如果尽可能少地使用必需的强制手段，那么就证明他有难能可贵的品质。

此外，关键能力也与特定机构的现实需要相关。每家公司和工厂都有自己的情感环境，每个工人要适应的主要环境特征相应有所不同。

有一项针对大约300家公司进行的研究，研究涉及很多不同领域的工作。结果发现，要想在工作中表现出色，除了这些特质以外，员工还必须具备更强的情感能力。情感能力的作用远大于认知能力。[26] 对销售人员而言，优秀员工最重要的能力来自于情商。这很容易理解，可是在科学家和技术类工作者中，“感召力”和“成就驱动力”也排在前列，“分析能力”位居第三。科学研究者仅凭才华不足以成为伟大的科学家，除非他同时有影响他人、说服他人的能力，同时具备自律精神，乐于追求富有挑战性的目标。一个懒惰或沉默寡言的天才也许头脑中塞满了答案，但是如果别人不知道，或者对此答案漠不关心，一切都是徒劳无功。

我们来谈谈技术精英吧，他们常被人称为“企业咨询工程师”。这些“故障检修人员”受雇于高科技公司，要随时待命。一旦某项目出现问题，他们就即刻提供救援支持。他们备受重视，甚至他们的名字在年度报告中与企业管理层一并列出。这些技术精英凭什么享受如此特殊的待遇呢？在波士顿银行任职并曾在美国数字设备公司任职的苏姗·恩

尼斯（Susan Ennis）这样说："使他们与众不同的不是他们的智商，因为公司大多数人和他们一样聪明。关键因素是他们的情感能力，他们乐于聆听，具有感召力，与人合作融洽，对他人予以激励，与人愉快共事，这些特质都十分重要。"

诚然，很多人虽然在情商方面存在不足，仍能晋升至高位。这是长期以来企业文化的现状。但是，如今工作变得更复杂，更需要集体合作完成，因此需要员工在公司内积极合作才能形成竞争优势。

在新时代的工作中，更重视灵活性、团队合作和强有力的客户导向。因此，本书论述的一系列关键情感能力就显得日趋重要了。无论从事哪种工作，无论在世界何处，要想崭露头角，必须具备这些能力。[27]

[1] The study of foreign-service officers and the beginnings of the competence-testing movement are described by David C. McClelland in his introduction to Lyle M. Spencer Jr.and Signe M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[2] See David C. McClelland, "Testing for Competence Ratherthan Intelligence," American Psychologist 46 (1973).McClelland's landmark paper has continued to stir debateeven after a quarter century.

[3] The two computer programmers: Spencer and Spencer Competence at Work.

[4] Academic tests failed to predict best diplomats: KennethClark found that scores by applicants on the selection testfor foreign-service officers did not predict success as ratedby their later on-the-job performance evaluations. Resultsof this study are reported by D. C. McClelland and C.Dailey, "Improving Officer Selection for the ForeignService," McBer, Boston, 1972.

[5] The test is the Profile of Nonverbal Sensitivity, or PONSdeveloped at Harvard by Robert Rosenthal. See, e.g.,Robert Rosenthal, “The PONS Test: Measuring Sensitivityto Nonverbal Cues,” in P. McReynolds (ed.), Advances in Psychological Assessment (San Francisco: Jossey-Bass, 1977).

[6] The higher estimate of IQ and job performance: e.g., John B. Hunter and F. L. Schmidt, “Validity and Utility ofAlternative Predictors of Job Performance,” Psychological Bulletin 96 (1984); F. L. Schmidt and John B. Hunter, “Employment Testing: Old Theories and New ResearchFindings,” American Psychologist 36 (1981).

[7] A more careful view of IQ and job performance: Robert Sternberg, Successful Intelligence (New York: Simon &Schuster, 1996).

[8] Harvard graduates entrance exam scores and later-lifesuccess: Dean K. Whitla, “Value Added: Measuring theImpact of Undergraduate Education,” Office ofInstructional Research and Evaluation, HarvardUniversity, 1975; cited in David C. McClelland, “TheKnowledge-Testing-Educational Complex Strikes Back,”American Psychologist 49 (1994).

[9] Originally called McBer, the firm was also founded with David Berlew, another of McClelland’s former students.

[10] IQ in professional and highly complex technical fields:Spencer and Spencer, Competence at Work. As they put it,cognitive abilities alone are not the mark of topperformers, since “in higher level technical, marketing,professional, and managerial jobs, almost

everyone has anIQ of 120 or above and an advanced degree from a good university. What distinguishes superior performers inthese jobs is motivation, interpersonal skills, and politicalskills."

[11] See Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner, PracticalIntelligence: Nature and Origins of Competence in theEveryday World (Cambridge: Cambridge University Press, 1986).

[12] See Sternberg, Successful Intelligence.

[13] Practical intelligence and managerial success: R. K.Wagner and R. J. Sternberg, "Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge,"Journal of Personality and Social Psychology 49 (1985).

[14] Technical skills as threshold abilities: Spencer andSpencer, Competence at Work.

[15] The tale of Penn and Matt is told by Robert Sternberg inSuccessful Intelligence.

[16] The tale of the president was told by Ann GrahamEhringer, director of the Family Business Program at the Marshall School of Business at the University of Southern California.

[17] The measure of capacity to handle cognitive complexitywas developed by Elliott Jacques; see Elliott Jacques, Requisite Organization (Arlington, VA: Cason Hall, 1989).

[18] The term “emotional competence” has been used in thissense by several other theorists and researchers; see, e.g.,Carol Saarni, “Emotional Competence: How emotions andrelationships become integrated,” in R. A. Thompson(ed.), Nebraska Symposium on Motivation, vol. 36, 1988;Carol Saarni, “Emotional Competence and Self-regulationin Childhood,” in Peter Salovey and David J. Sluyter(eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence(New York: Basic Books, 1997). By highlighting emotionalcompetencies, I do not mean to imply that expertise andcognitive abilities are irrelevant; these abilities are part ofa complex system, and in any such interacting system allparts make their contribution. My aim is to give emotionalcompetencies—so easily discounted or overlooked—their due.

[19] There is a nascent effort to translate emotional skills into software that will “humanize” computers. See Roz Picard, Affective Computing (Cambridge: MIT Press, 1998).

[20] Damage to the brain’s cortex impairs our abilities to thinkand perceive; damage to key subcortical areas destroysour ability to register emotions. Damage to circuits centering on the amygdala have the most devastatingimpact on the ability to register emotion. (See JosephLeDoux, The Emotional Brain [New York: Simon &Schuster, 1996].) Cutting central links between the brain’stopmost layers and these same emotional centerssabotages the emotional competencies, all of which depend on the tight orchestration of thought and feeling.The specific circuitry between neocortex and subcortexthat is crucial for integrating thought and emotion runsfrom the amygdala in the limbic system, the brain’ssubcortical center for emotion, and the ventromedial areaof the prefrontal lobes, the brain’s neocortical executivecenter. This circuitry is described in detail in Antonio Damasio, Descartes’ Error: Emotion, Reason, and the HumanBrain (New York: Grosset/Putnam, 1994). Damasio, aneurologist at the University of Iowa Medical School, hasdone the best research on the brain basis of competence.When I

sent him the list of emotional competencies, hisconclusion was that all of them (though not cognitive abilities) would be impaired in people who had brain damage that cut the connections between the crucial prefrontal and emotional centers. In the logic ofneurology, the capacities impaired in people with damage to a particular brain site suggest that this same area of thebrain regulates those capacities in people whose brains areintact. In other words, the underlying neural circuitry foremotional competence—as opposed to intellectual competence—connects the prefrontal area with the emotional centers. The main clue is that damage to these areas impairs the personal and social abilities that allow effective job performance, even though cognitive abilities are intact.

[21] The term “emotional competence” includes both socialand emotional competencies, just as Howard Gardner uses the term “personal intelligence” to subsume both intra-and interpersonal abilities.

[22] This generic competence framework distills findings from:MOSAIC competencies for professionals and administrators (developed by the U.S. Department ofPersonnel, 1996); Spencer and Spencer, Competence at Work; Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Modelfor Effective Performance (New York: John Wiley and Sons,1982); and competence studies published in Richard H.Rosier (ed.), The Competency Model Handbook, Vols. 1–3(Lexington: Linkage, 1994–1996).

[23] The specific competencies for Blue Cross reps, shoe storemanagers, brokers, and life insurance sales: Walter V.Clarke Associates, “Activity Vector Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence,”June 1996.

[24] Political awareness: Ann Howard and Douglas W. Bray

Managerial Lives in Transition (New York: Guilford Press,1988).

[25] Job-specific competencies: these can account for as muchas 20 percent of those needed for superior performance.See Spencer and Spencer, Competence at Work.

[26] Spencer and Spencer, Competence at Work.

[27] These emotional competencies are to a large extentapplicable to top performance in virtually every job. Oneestimate is that generic competencies cover 80 to 98 percent of behaviors typical of star performers, dependingon the specific job. That estimate includes three that are purely cognitive—analytical thinking, conceptualthinking, and job-specific expertise—and so do not fall among the emotional intelligence group. See Spencer and Spencer, Competence at Work, for a more detailed discussion.

第三章 最佳模式：情商与专业技能

•在卢森特科技公司，采购制造原料的团队除了进行技术研究外，更需要善于倾听与理解对方的能力，以及随机应变和团队合作的能力，他们还需要激励他人、责任心、信赖伙伴等特质。

•在美国内布拉斯加大学医学研究中心，研究人员的专业技术和分析技巧固然重要，但是诸如人际交往能力、创新力、领导力、建立合作关系、组建工作网络等情感能力同样举足轻重。

•阿莫科公司是一家大规模的石化公司。在该公司，员工要想在工程技术或信息管理技术方面表现卓越，必须具备专业能力和分析思考能力，但是自信、随机应变、成就驱动力、服务取向、团队合作精神、感召力和帮助他人发展等能力也是成功的重要因素。[1]

这些能力是通过数百个小时的工作采访与评估总结出来的。研究过这些资料后，我不禁想到一个从未提过的问题：相对于技术能力和智

力，情感能力对卓越的表现而言究竟有多重要呢？

情感能力究竟占多大比例

我很幸运能接触181个不同职位的情感能力模式，这181个职位来自于遍布全世界的121家公司和组织。这些模式显示出各组织所赞同的管理方式，正好也能描绘出某种工作中卓越表现的特殊之处。 [2]

我的分析方式十分直接：我将某个工作、角色或者领域分门别类地列入必需能力的清单中，哪些可归类为纯粹的认知能力或者技术能力，哪些又属于情感能力。以阿莫科公司列举出的15种关键能力为例，其中有4种纯属认知能力或者技术能力，其余则属于情感能力。经过简单的计算可以得出以下结论：阿莫科公司认为，能在信息工程技术领域有杰出的表现，需要具备的能力中有73%属于情感能力。

当我把这种方法应用于我曾经研究过的181个能力模式时，我发现那些被认为表现优异所必需的能力中有67%属于情感能力。情感能力与智力和专业技能相比，前者的重要性是后两者的两倍。无论是什么工作领域，无论是什么样的公司，情感能力都同样重要。

为了确认一下我的发现并非偶然特例，我请合益–麦克伯咨询公司进行了一个独立的研究，他们分析了40家不同公司的原始数据，将优秀员工表现出来的某种能力与一般员工相比较——这种方法与我的调查方法有些不同。

合益–麦克伯咨询公司的分析依据是已掌握的、可利用的最可靠的数据，这些数据来源于成百上千份员工的深度访谈、广泛的测验和评估所得到的结果，他们再次发现情感能力对出色业绩的重要程度是纯粹的智商与专业技能的两倍。

用情感能力激励员工施展才华

情感能力对领导者而言十分重要，因为领导才能的关键在于使他人更高效地做好工作。如果领导者不善于处理人际关系，就会对团队的表现产生负面影响，结果就会浪费时间，形成不和谐的气氛，使人与人之间关系冷漠，等等。衡量一位领导者情感能力的强弱，关键在于他是否善于激励员工充分施展才华。

一位经理在一家跨国科技公司负责商业研究，他也要管理遍布世界各地的200多名研究人员，这些人员的主要任务包括：会见提出新产品创意的技术专家，决定将哪些技术专家的创意概念推向市场；鼓励产

品市场占有率下降的产品经理；指导方向错误需要调整的研究人员。

这位经理告诉我们："每逢开会，员工的情绪都会十分激动。你必须对此谨慎处理。消除紧张气氛，自己保持头脑清醒。每当员工希望把研发成功的产品推向市场时，或者有任何麻烦时，常常会变得十分激动。但是你必须站稳立场，并且表现得值得他人信赖和尊重。"

据他观察："我们这里的人绝大多数是工商管理硕士，都学习过分析法。当人们怀揣着他们的恐惧和问题前来时，我们的员工必须表现得泰然自若，能够用全面的视角看问题。他们有分析法——的确有，但是他们也必须有能力开发新创意，也要有将创意转化成实用产品的能力。"

要面对人们情绪激动的情况，就需要一些排除障碍的技巧：迅速建立信任且融洽的关系的能力、善于倾听他人见解、能言善辩、说服他人、能提出自己的看法和建议。正如那位经理所言："你要有自我意识、能够洞悉事理，这样你才能成为值得他人信赖的人。"

罗伯特·沃顿（Robert Worden）是伊士曼柯达公司商业研究部门的负责人，他也同意以上说法："提交给行政部门的分析报告，或者坐在计算机前做的回归分析，这些是不够的。要与人交流、表达意见，并且让对方觉得切中要点，应对自如。这些能力才是决定成败的关键。"

用沃顿的话说，在伊士曼柯达公司内能创造优秀的业绩还需要以下因素："你怎样表现出最佳状态？有没有工作的驱动力——你能不能8点准时上班、工作到下午5点？你是不是还要依靠别人的激励？你有没有旺盛的精力，能做出自我牺牲？你是否很难与他人共事？你是天生的领导者吗？你是否因争强好胜而损伤了他人的自信心？你会鼓舞引导他人吗？关于追求创新，你能否确定行动目标，并且锲而不舍地朝着目标迈进？"

很多伊士曼柯达公司的高层经理都曾任职于市场部门，包括总裁在内——他曾经在市场部门工作过7年。但是，市场部门的研究工作对于认识市场而言仅是入门而已。沃顿说："在市场部门工作，你需要一半的技能是技术性的，另一半则是'软技能'——情商。令人惊讶的是，优秀员工有别于一般员工的主要因素就是情商。"

情感能力头等重要

沃顿的观察是有数据支持的，他通过对数百家公司的研究发现，在企

业机构中，职位越高，情商就越重要。

我的相关发现来自于我对一家大型组织所做的一项系统化研究，该组织就是美国政府。美国政府有200多万员工。对胜任每项具体工作所需能力都进行了详细评估的组织只有寥寥几家，美国政府就是其中之一。和我一起进行研究的是史密斯学院的劳动经济学家罗伯特·巴切尔（Robert Buchele），我们发现：随着工作职位的升高，技术能力和认知能力的重要性就会递减，而情商的重要性则会递增。

但是政府机构也许是个特例。于是我邀请合益–麦克伯咨询公司对资料重新进行分析，这次他们分析评估情感能力对企业界身居要职的主管的重要性，包括IBM（国际商用机器公司）、百事可乐和富豪汽车，研究结果令人惊讶。

只有认知能力方面突出的优秀员工与一般员工相比有天壤之别，这项认知能力被称为“模式识别”能力。有了这种能力，领导者就能从一堆杂乱无章的信息当中找出有意义的方向，对未来有高瞻远瞩的全面衡量。[4]

但是除了这一点，智力或者技术能力的差异都无法在培养成功的领导者方面占有主要地位。在高级管理层，每个人都需要认知能力，但单凭在这一方面表现出色，并不能培养出顶尖领导者。

普通领导者与顶尖领导者之间的主要差别就是情感能力不同。顶尖领导者在很多情感能力方面，包括影响力、团队领导、政治敏感度、自信与成就驱动力方面，表现出明显的优势。一般来说，他们在领导方面的成功近90%要归功于情商。

总之，对各领域、各种工作的顶尖人才而言，情商的重要性是纯粹认知能力的两倍。

对于顶尖领导者来说，情感能力更是头等重要。

工作价值的巨大差异

派屈克·麦卡锡再一次玩起了他的销售魔术，这次他的客户是福特汽车公司退休的主席唐纳德·彼得森。彼得森正在寻找尺寸是43号的夹克衫，这个尺寸很难买。麦卡锡是西雅图诺德斯特龙旗舰店的销售员。彼得森打电话给麦卡锡，麦卡锡为他找遍了仓库，找不到43号的夹克衫。所以彼得森继续询问其他男装店，还是没有他要找的那种夹克衫。

但是几天后，麦卡锡打电话告诉彼得森：已经专门为他定做了一件，现在那件符合彼得森尺寸的夹克衫马上要送到他家了。

麦卡锡所在的男装店以“为顾客提供周到服务”而享有美名，麦卡锡就是这里的优秀店员。15年来，他一直是店内业绩最佳的销售员。[5]通过提供额外的服务，他建立起超级顾客人脉，人数高达6000人。当新产品到货时，他会揣测顾客的喜好，主动通知那些顾客。顾客生日当天或者对顾客来说重要的纪念日来临时，他甚至会打电话给顾客的家人，提供送礼物的好建议。

造就出色业绩的要素中，情感能力占2/3以上，有数据显示：找出具备这种能力的人或者将员工培养成具备该能力的人，可以为公司增添可观的利润。多么可观的利润呢？他们的年度销售额超过100万美元，而一般员工仅8万元左右。

有一项可靠的评估针对几千名在职员工进行分析，这些员工从邮局办事员到法律事务所合伙人，他们都是能为企业做出重大经济贡献的人。[6]这项调查是由该领域的专家密歇根州立大学约翰·亨特（John Hunter）、艾奥瓦大学的弗兰克·施密特（Frank Schmidt）和迈克尔·朱迪希（Michael Judiesch）所进行的，他们将派屈克·麦卡锡那样一流的员工（这些员工仅占全体员工的1/100）所创造的经济价值与普通员工或者表现不佳的员工的经济价值相比较。

他们发现，业绩出色的员工创造的经济价值随着工作复杂度上升而上升。

•对于比较简单的工作（如机械操作员或者文秘）来说，最优秀的1%的员工所创造的经济价值是最差的1%的员工的3倍多。

•对于复杂度中等的工作而言，如销售员或者机械师，最优秀的1%的员工所创造的经济价值是最差的1%的员工的12倍，就是说1个最优秀员工的业绩等于12个最差员工的业绩。

•至于复杂度高的工作，比如保险推销员、财务经理、律师和医生，研究者做了稍微不同的比较，将优秀员工与一般员工相比较，而不是与最差员工。即使这样，1%的优秀员工创造的经济价值是一般员工的127倍。[7]

职位越高，效益越高

一家南美集团分公司的首席执行官刚刚升迁至另一个职位，继任的候

选人包括6名高层经理。他们竞争这个空缺职位，但是这种竞争会破坏管理层的团结，所以集团请来一位咨询专家，分析6名候选人的优缺点，协助公司做决定。

1号经理在6人中经验最丰富，也最聪明。依照传统，他应该就是不二的人选。但是他有一个缺点，他缺乏建立人际关系和社交关系的能力，这个缺点众所周知。

2号经理的实力也很强，他经验丰富，情商高，也很聪明。3号经理也是一名强将，他的情商最高，但是智商和经验不如前两位。

那么最后谁当选了呢？

是3号经理。他当选的关键因素是新任首席执行官的主要任务是领导这个管理团队，使团队重新运作，这个任务需要较强的人际交往能力。咨询专家是这样解释的："新任首席执行官有超高的情商，这让其他候选人比较容易接受他当选的事实。"在新任首席执行官领导下，该公司"成为全美本行业中利润最高的公司，也达到了空前的最高水平"。

就情感能力对业绩产生的影响来看，领导者情感能力越强，企业机构收益越大。由于领导者在财务方面的调度作用，他们工作的优劣对经济效益的影响比其他员工大得多。一个能干的首席执行官甚至可以为公司增加数以百万计的收入，相反，一个拙劣轻率的领导者可能会毁掉整个公司。

在工作复杂程度较低的领域，个人的认知能力和表现有一定的直接关系，例如一个较聪明的办事员或者秘书表现会比平庸者好。但是正如我们在第二章所看到的，在较复杂的工作领域中，比如行政管理人员或者经理、工程师、科学家，智商高和技术精湛并不能说明他们就是工作中的佼佼者，这些只是找工作的最基本要素。

根据亨特的分析，在复杂程度较高的工作中，最优秀者与最差者创造的经济效益存在巨大的差异，这说明情感能力和认知能力不是单纯相加的，而是相乘的效果，这一点也是优秀员工成功的潜在因素。

优秀员工的真正价值到底是什么

美国广播唱片公司中的一小群客户经理通过扩大业务规模，每年都可以增加公司的客户数目，也使销售额增加数千万美元。他们是怎样获得这样耀眼的业绩的呢？并非是由于他们比其他客户经理掌握更多的

专业技术，而是因为他们可以更巧妙地处理人际关系。

这是合益–麦克伯咨询公司全球研究和技术部负责人小莱尔·斯宾塞收集的数千个案例之一。[8] 这些客户经理成功的秘诀是什么呢？

斯宾塞说："一般的客户经理在客户身上花的时间不够，只能勉强确定客户是否满意。但是业绩好的客户经理会投入很多时间和客户培养感情，和他们外出小酌几杯，告诉他们可以提供改进客户产品的新技术和机会，所以他们不仅与客户维系关系，还做进一步的推销。在这一点上，重要的是建立人际关系，觉察并且掌握客户的兴趣所在，在客户的要求、期待和自己的产品之间连接一条纽带。

情商会在很多领域造成竞争力的差异，其中一个领域就是计算机程序设计行业。在这个领域中，最优秀的10%的计算机程序设计师的工作效率是其他员工的3.2倍，而那1%的精英的工作效率更是让人惊叹——他们是一般员工的12.72倍。[9]

斯宾塞说："造就业绩杰出员工的因素不仅是计算机技能，还有团队合作。业绩出色的员工愿意留下来帮助同事完成一个项目，和别人分享自己发现的捷径，不会故步自封，隐瞒自己的经验。他们不是竞争对手，而是分工协作的同伴。"

这些优秀员工带来的回报十分可观。斯宾塞曾对《财富》500强公司中44家公司的销售人员做过调查研究，这44家公司包括美国电话电报公司、IBM和百事可乐公司。斯宾塞问业务主管："公司最佳业务员的表现与一般业务员的表现有什么差异呢？"他发现，最优秀的10%的业务员人均销售额高达670万美元，而一般业务员只有300万美元，他们的销售额是一般业务员的两倍。假如以当时业务员年收入4.2万美元计算，优秀业务员的销售收入为370万美元，大约是一般业务员的88倍。[10]

精英与庸才的分水岭

如果想取得最佳的业绩，必须具备多种情感能力，而非一两种就够了。戴维·麦克莱兰发现，精英不仅是主动精神强或者有影响力，他们的能力优势是多方面的，涵盖了情感能力的5个方面：自我意识、自我调节、激励、同理心和社交能力。

只有当他们能力的各个方面都达到一定水平时，他们才会脱颖而出，这就好像达到催化点的化学反应，麦克莱兰将其称为"临界点"。

合益–麦克伯咨询公司的员工玛丽·方丹（Mary Fontaine）说明，从对IBM和百事可乐高层主管所做的研究来看，“一旦你达到这个临界点，工作中脱颖而出的可能性就会猛增。这个关键点与你显示这些重要能力的频率相关，或者与你驾驭这些能力的程度相关，或者与你发挥这些能力的程度相关”。

在百事可乐公司，如果以业绩排行来看，那些情感能力达到临界点的管理者至少能够娴熟驾驭6种情感能力。这些管理者的业绩多半排在前三名，这一点也在管理者负责的部门所取得的优秀业绩上有所体现。如果这些领导者擅长其中六七种情感能力，那么其中87%的人会排进前1/3。[11]

看一个人的情感能力就可以预料这个人能否成功，这些例子不仅存在于美国公司，这是全球普遍的现象。在欧洲，情感能力到达临界点的企业精英中有82%在公司名列前茅；在亚洲，这个百分比是86%。

反之，如果在这些情感能力方面存在缺陷，则经常会出现致命的硬伤。举例来说，在欧洲，缺乏关键的情感能力却能有杰出表现的人仅占13%，在日本这个百分比是11%，在美国这个百分比是20%。

要想获得成功，需要具备的情感能力包括：

•主动精神、成就驱动力和适应能力。

•感召力、团队领导力和政治敏感。

•同理心、自信和帮助他人发展。

拥有这些优势的部门领导者超额完成工作目标的比例是15%—20%，而这些情感能力不足的部门领导者工作表现比预期目标要低20%。

临界点不仅对于管理者十分重要，而且对组织的各个层面都有很大的影响。在一家大型保险公司里，人们看到了一个富有说服力的证据。某些业务员的自信心、主动精神和同理心不强，他们平均推销保单的额度是54000美元。相对来说，那些8种重要的情感能力中有5种十分出众的业务员则会非常成功，他们平均售出保单金额达114000美元。

情感能力与人员流动

情感能力的提高可以增加公司的效益，但是情感能力方面若有欠缺，造成人员流动也会付出高昂的代价。小莱尔·斯宾塞估计，一个员工离

职会给公司造成相当于他全年工资的损失。这些潜在的损失来自寻找、培训新员工所需的费用，还出自要达到客户对新员工的满意和接受程度的花费，以及他与同事共事中相互磨合而导致的效率低下所造成的损失。

如果有多名员工离职，即使离开的只是基层员工，实际损失也很大。举例来说，零售业和保险业的流动率每年超过50%，这些行业的大多数员工都是新手。 [12] 如果是高层管理者不称职，公司在外部招聘新人取代这个人，那么耗费可能高达几万美元，甚至数百万美元。

一家全球性的饮料公司用普通的标准而不考虑应聘者的情感能力招聘了几位部门主管。在两年中，其中50%以上的人选择跳槽和辞职，大部分员工辞职是因为公司经营欠佳。而招聘这些人才的中介费就高达400万美元，所以后来公司改变招聘标准，以主动精神、自信心、领导力等情感能力作为标准，员工保有率明显增长。两年后，只有6%的新聘用的主管离职。 [13]

让我们一起分析一下三个案例，这些案例中的销售员分别来自不同的领域。 [14] 欧莱雅化妆品公司是化妆品行业的领航者，在这家公司中，由于情感能力出众而被聘用的销售员比起那些招聘时没有考虑情感能力的销售员，完成全程训练的比例要高90%。还有一家跨国家具连锁店，因重要的情感能力出众而受雇的销售员在工作第一年离职的数量是其他员工的一半。

被解雇的首席运营官

一家在同行中排名前10的公司的首席执行官听完有关情商的演讲之后，私下告诉我他辞退了多年来一直培养的一位首席运营官，他坚定地告诉我自己这样做是有原因的。这位首席运营官的确才华出众、聪明能干，是一流的计算机专家，数据分析能力精湛，这也是他胜任首席运营官的原因。

“但他不是一位英明的领导者，甚至别人都不喜欢他。他待人粗鲁无礼，说话尖酸刻薄。在团队中，他总是显得局促不安。他不懂社交礼仪，没有风度。今年他都45岁了，却没有亲近的朋友。他一直在工作，一直不会灵活变通，这就是最终辞退他的原因。”

这位首席执行官接着说：“可是，如果他具备你刚才说的情商，哪怕只有5%，他也能留下来。”

这个案例完全符合我对于被解雇的高级管理层所做的研究， [15] 这些

失败者身上有两个常见的特点：

•刻板： 他们不能调整自己以适应组织文化。如果有人对如何改善工作做出了反馈，他们无法接受这些反馈，或者无法听取这些意见，也无法从中学习得益。

•不良的人际关系： 这是他们最常出现的问题，比如说对他人吹毛求疵，麻木不仁，要求过高，所以使自己陷入四面楚歌的境地。

这些案例可以证明，即使卓越的管理者，致命的缺陷也会妨碍他们发展。有一位管理者提到一位同事："他是一个了不起的战略思想家，道德标准也很高，但就是批评人过于尖刻。很多人都想帮助他改掉这些缺点，但是看起来改善的希望渺茫。"[16]

"刻板"的反义词就是"灵活变通"。约翰逊制蜡公司（Johnson Wax）北美销售部的前副总裁派屈克·奥布赖恩（Patrick O'Brien）说过以下一番话："领导的灵活变通指的是能和不同类型的人、组织中的各个阶层（从业务员到高层管理者）共事相处的能力。这一点有赖于同理心和情绪的自我管理能力。无论是在领导过程中，还是在学习中，都要有灵活性。我们发现如果一个人缺乏这种灵活性，那么他绝不会成为公司重点培养的对象。"

在主要的情感能力方面，成功的管理者与那些常出差错的人之间存在着明显的差异。[17]

•自制： 常出差错的人很难排解压力，他们倾向于感情用事，动不动就大发雷霆。成功者在很大的压力下依旧泰然自若，身处危难中依旧镇定且充满自信。

•责任心： 常出差错的人很抵触别人对他的失败提出的批评，总是百般抵赖，或者对批评充耳不闻；成功者通常会负起责任、承认自己的过失，采取补救措施，不会在懊悔中一蹶不振。

•值得信赖： 常出错的人通常野心勃勃，为了出人头地不择手段；成功者思想健全，相当重视下级与同事们的需要以及任务的要求。比起那些不计代价、争先恐后的人，他们常常把别人和工作的需求放在首位。

•社交技能： 失败者缺乏同理心，也不敏感，所以他们经常表现得十分武断傲慢，或者下属一旦给予恐吓就屈服了。然而他们有时可能也颇有魅力，似乎很关心他人，但是这只是出于某种目的的伎俩而已；

成功者善于运用同理心，也很体贴，无论是与上级交往还是与下属共事，都能表现得殷勤周到、举止得当。

•凝聚力与集思广益的能力： 失败者往往很迟钝，也很喜欢操纵别人，无法建立发展一个能够相互合作的人脉；成功者可以海纳百川，与各种各样的人融洽相处。

这个时代、这个世界需要什么样的人才

费洛迪（Claudio Fernández-Aráoz）在高管猎头公司亿康先达驻布宜诺斯艾利斯办事处工作，他负责在拉丁美洲搜寻管理人才。他比较了227个相当成功的高级管理者和23名工作中的失败者。 [18] 他发现，失败者的智商与专业技能几乎都不错，他们致命的缺陷在于情感能力不足，尤其表现出傲慢、过度依赖高智商，无法适应当地随时出现的错综复杂的经济波动，不善于分工或者团队合作。

在德国和日本所做的比较研究也得出了相同的结论：失败者最大的缺陷在情商方面，即使拥有专业技能和认知能力的优势，仍然难免失败。在德国，3/4的失败者在情商方面存在严重缺陷；在日本，这类人的比例也超过了1/2。 [19]

在拉丁美洲，情商方面的缺陷几乎意味着一事无成。在德国和日本，情况还没有那么严重——至少现在还不至于。费洛迪对我说：“这几年，拉丁美洲经历了一场巨变，就是极端的通货膨胀，时局动荡不安，经济从计划经济转向自由经济。巨变每天都在发生，因此在这种环境中经验往往不如适应能力那么重要。你需要与同事、客户、供货商乃至每个人保持密切的联系，以便时时掌握局势。随时会出现新的组织形态、新型并购和联合、新技术、新规则。我们认为，在这样一个动荡的环境中工作，你若缺乏情商，就注定会失败。这就是每个人未来的前景。”

英国航空公司的外联部主管凯文·默里（Kevin Murray）这样总结道：“正在经历巨变的组织对情商的需求愈加迫切。”

职场上的彼得定律

有一位年轻的工程师在校时学习成绩优异，毕业后到一家环境工程公司工作，可是没多久就被解雇了。为什么呢？他的上司透露：“他在工作上表现出色，但他无法按照指示执行，总是一意孤行。当上级告诉他设计与计划书要求不一致时，他极力狡辩，很难接受他人的信息反馈，似乎别人的反馈对他来说是一种人身攻击。

“当其他工程师请他帮忙时，他总是一口回绝，谎称自己忙不过来。因此他处处树敌，当他需要帮助时，别人也会选择袖手旁观。”

那些表面上前程似锦、智商高、有技术专长的人却以失败告终。人们曾对那些一度事业顺利、后来走下坡路的管理者进行研究，其中大部分人智商高且有精湛的技术专长，[20] 他们的专业技能正是他们进入管理层的敲门砖。

但是一旦他们跻身管理层，他们的专业技能就成了一种尴尬的累赘。他们因自己的专业技能而心高气傲，对同事颐指气使。即使有人比他们更加专业也不能让他们虚心受教，这一点足以让这样的管理者成为孤家寡人。

这就是彼得定律在职场中的体现：某人晋升到一个他不能胜任的职位上，他们晋升是因为专业方面有所长，但是到了新岗位，他们突然发现自己大部分的工作是管理，而非自己的专业技术领域，比如他很精通数学，这就意味着职场中趋向于由不胜任的管理者从事管理工作。

彼得定律的确道出了现实的症结：很多人武断粗鲁、轻率、人际关系紧张，但这样的人挤满了各组织的管理层。典型的错误观点就是，一个人只要有一技之长，那么他就应该具备管理能力。桑迪亚国家实验室的主管保罗·罗宾逊（Paul Robinson）解释说：“我将这种情况称为‘乔丹效应’。我常在科学实验室见到这种情况：主管离职后，马上有一位最优秀的科学家接替他的位置。但是这就好像芝加哥公牛队的教练离职了，你让迈克尔·乔丹接替教练的位置。乔丹确实是一位杰出的篮球选手，可是如果让他执掌教鞭，他不一定能指导好其他队员，他也许从来没有考虑过怎样指导。所以如果乔丹不上场，只是坐在场边凳子上旁观，那么公牛队会发挥得怎么样呢？我们的情况也类似，我们需要那些杰出的科学家留在实验室里，而不是在办公室里做管理。”

为了避免这样的难题出现，波士顿银行的首席执行官艾拉·斯蒂芬妮（Ira Stepanian）有更好的办法：“我们建立了‘双轨制度’，承认一些人是一流的技术精英，擅长专业技能。如果让他做技术，他会很喜欢自己的工作；如果让他从事管理，那么就会多一个三流的管理者，他也不会在工作中得到乐趣。如果不精于人际交往，他们也不会成为顶级的管理者。我们尝试跟他们分享这条‘彼得定律’，鼓励他们继续留在技术专业的轨道上。”

而且，“彼得定律”放之四海而皆准。举例来说，诺德斯特龙的销售明星麦卡锡在职业生涯的早期曾经被提升为部门经理，但只任职了一年

半，他又回到了销售部。[21] 他解释说："我最擅长的就是销售，只有做这个工作，我才能如鱼得水。"

高技术人才情商低？

日立数据系统公司的一位主管向我透露："信息技术部的员工以擅长高科技而闻名，却不太善于社交。他们通常缺乏同理心和社交能力。信息技术部的员工与公司其他部门的员工都合不来，这是众所周知的。"

我觉得这种说法反映了一种文化的错觉，人们都将搞信息技术的人想象成"计算机怪物"。我做出这种假设是因为我认为情商与智商基本上是相对独立的。

但是一位在麻省理工学院任教的朋友主张，智商极高的人往往缺乏社交能力。斯蒂芬·罗森（Stephen Rosen）使用了"受过训练的低能儿"这个词形容这群人。斯蒂芬本人是一位理论物理学家，目前正在研究科学家事业失败的原因。[22] 他解释这种现象说："高智商的人在情商和处理人际关系方面失败的例子数不胜数，这就好像智商是以人际关系和社交能力为代价换取的。"

要掌握某些技术专长就需要很长时间一个人独自工作，通常在童年或者青少年早期就要开始学习，而这段时间正是人们在与朋友的互动中锻炼社交能力的时间段。人在情商与智商之间做了选择。卡内基梅隆大学的心理学家罗伯特·E.凯利（Robert E.Kelley）指出，一个人如果很喜欢某个领域，比如计算机或工程这样典型的、需要高度认知能力的领域，他们的动机可能是为了不用处理情绪上的问题。"这就是为什么一些性格古怪的人很喜欢工程之类的研究领域，因为他们觉得只要埋头做好技术上的工作就可以了，不需要处理复杂的与人交流之类的麻烦事。"

当然，这不是说所有高智商的科学家都不懂社交，但是这些特殊的领域都需要特殊的专业技能才能胜任，这是需要付出代价的，而这个代价就是人的情感方面的能力。在这些特殊领域内，既有高超的专业技能又有社交能力的出色管理者真的为数不多。

加州大学伯克利分校的研究人员在20世纪50年代开始了一项特殊的调查研究，他们对80个科学专业的博士生做了深入的智商测验和情商测验，而且请心理学家对他们进行面试，评估这些博士生的情绪稳定程度、人格成熟程度、个人品行和人际交往能力。[23]

40年后，这群博士生的年纪都到了六七十岁，再对他们进行调查研究。1994年进行了一次追踪调查，调查的标准是这个人在工作方面是否成功，这些调查是由他们各自领域的专家和“美国科学界名人录”这样的机构进行评估的。调查的结果是：在决定事业成功与个人声誉方面，情感能力的重要性几乎是智商因素重要性的4倍，甚至对于那些高知人群来说也如此。

曾在埃克森石油公司工作的一位工程师告诉我：“你的学业分数不能让你更加出色，因为这里每个人都是学校里的优等生。个人特质才会拉开人与人之间的差距，比如坚持的特质、愿意谦虚地向他人求教的态度，以及愿意投入更多的时间、愿意更加努力的心态，才是最重要的。”欧内斯特·O.劳伦斯（Ernest O.Lawrence）是诺贝尔物理学奖获得者，他曾经创建伯克利实验室，这个实验室后来以他的名字命名。他说：“在科学领域，个人的杰出成就并非意味着他专业方面的精湛技术，而是他高尚的人格特质。”[24]

有效培养情感能力

认识到上述事实，各高校纷纷发起一个新运动——加强情感能力的培养，让走出校门的工程师和科学家都具备较强的情商。全美大学发明和创新联盟理事长菲尔·韦勒斯坦（Phil Weilerstein）告诉我：“工程师在未来所需要的技能和他们所学的不一样，他们不仅是坐在通用动力公司那些小办公室中潜心设计螺旋桨的叶片，如今，他们需要灵活变通，才能应对三四年一次的工作变动。他们需要成为团队的一员，产生创意，并将创意付诸实践，而且能向别人推销它。要学会接受反馈信息和别人的建议，要随机应变。过去培养工程师时忽略了这些方面，将来这样的工程师自然不能胜任。”

施乐公司在硅谷的研发团队的主管约翰·西里·布朗（John Seely Brown）对我说：“每当我告诉别人，我们并非要找那些最聪明的人，对方一定会十分惊讶。这些年来，我从来没有用大学成绩评估过任何人。我们觉得最重要的两种能力是敏锐的洞悉事理的能力和追求成功的驱动力。我们需要的是大胆又脚踏实地的人。”

但是洞悉事理的能力、驱动力、大胆又脚踏实地究竟指的是什么呢？这些特质和情商有什么联系？对工作效率起决定性作用的又是哪些能力呢？

关于这些问题的答案，我们将在第四章详细论述。

[1] The Lucent Technologies, University of Nebraska, and Amoco competence models: Richard H. Rosier (ed.), TheCompetency Model Handbook, vol. 1 (Lexington, MA:Linkage, 1994).

[2] In the best of the competence models, average performersare compared with those who rank in the top of theirfield. The pool of top performers is typically chosen on thebasis of sales or other hard criteria of excellence, or on the basis of confidential 360-degree ratings, where bosses,peers, employees, and customers all rate the performance of a given person. Each nominee—and a comparable poolof average performers—goes through a rigorous interview about their job performance, including, for example,detailed narratives of what they actually did in three incidents of great on-the-job success and three instances of failure or missteps. The narratives are then analyzed andcoded for clues to the competencies the person displayedin these actual samples of their behavior. A less precise method, though one commonly used to save time and money, asks expert panels to generate the competencies they have found typify star performers.

[4] While the best leaders relied more on big-picturethinking, they relied less than other leaders on deductive,if-then reasoning abilities.

[5] Patrick McCarthy, star sales associate: Robert Spector and Patrick D. McCarthy, The Nordstrom Way (New York: JohnWiley, 1995).

[6] The landmark study of the value of top workers: John E.Hunter, Frank L. Schmidt, and Michael K. Judiesch,“Individual Differences in Output Variability as a Functionof Job Complexity,” Journal of Applied Psychology 75, 1 (1990).

[7] By contrast, for low-level jobs the top 1 percent comparedto the average, showed an advantage of 52 percent morevalue, and for medium-level jobs the added value was 85percent more—still impressive. See Hunter, Schmidt, and Judiesch, “Individual Differences.”

[8] See his landmark book, Lyle M. Spencer Jr. and Signe M.Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[9] Computer programmers, the stars and superstars: J.Martin, Rapid Application Development (New York:Macmillan, 1990); C. Jones, Programming Productivity (New York: McGraw-Hill, 1986). Both were cited by LyleSpencer Jr. in his presentation to the annual meeting ofthe International Personnel Management Association,Boston, June 25, 1996.

[10] The value-added of sales stars: S. Sloan and Lyle M.Spencer, “Participant Survey Results,” Hay Sales force Effectiveness Seminar, Atlanta, 1991.

[11] Top executives and competencies: The six or seven thatmade for the tipping point were from among a set oftwelve (ten of which are emotional competencies) that were especially important for success at a specific company. David C. McClelland, “Behavioral event interviews as an alternative to traditional ability tests as away to identify personal competencies associated with to pexecutive success,” Psychological Science, in press, 1998. McClelland shared additional data with me.

[12] Turnover rates: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[13] Division presidents cost of turnover: Hay/McBer Researchand Innovation Group, 1997; McClelland, “BehavioralEvent Interviews.”

[14] The three cases: Hay/McBer Research and InnovationGroup, 1997.

[15] Executive derailment meant getting fired, being forced toquit, or reaching a plateau in a dead-end position. Doneoriginally in the early 1980s by researchers at the Centerfor Creative Leadership, the study was updated in 1996 in interviews with sixty-two executives at fifteen Fortune500 multinational corporations in North America or the equivalent in ten European countries. Jean Brittain Leslieand Ellen Van Velsor, “A Look at Derailment Today: North America and Europe,” Center for Creative Leadership,Greensboro, NC, 1996.

[16] Leslie and Van Velsor, “A Look at Derailment Today.”

[17] Strengths and weaknesses of the successful versus failedmanagers were first identified in the original data set, andlargely confirmed in the follow-up in 1996. Leslie and VanVelsor, “A Look at Derailment Today.”

[18] Comparison of 23 failed executives with 227 successes inLatin America: Claudio Fernández-Aráoz, personal communication, 1997.

[19] The studies of failed executives were done in Japan byKen

Whitney and Tomo Watanabe in the Tokyo office of Egon Zehnder International and in Germany by Horst Bröcker of the Munich office of Egon Zehnder International.

[20] Managers who failed: Leslie and Van Velsor, “A Look at Derailment Today.”

[21] Patrick McCarthy: Spector and McCarthy, The NordstromWay.

[22] Stephen Rosen is director of the Science and Technology Advisory Board in New York City, a project of the Alfred P. Sloan Foundation. See Stephen Rosen and Celia Paul Career Renewal: Tools for Scientists and Technical Professionals (New York: Academic Press, 1997).

[23] Emotional intelligence in scientific careers: Gregory J.Feist and Frank Barron, “Emotional Intelligence and Academic Intelligence in Career and Life Success,”presented at the Annual Convention of the American Psychological Society, San Francisco, June 1996.

[24] Ernest O. Lawrence: His comment was in a conversation to Alvin M. Weinberg, former director of Oak RidgeNational Laboratory, who repeated it to me.

第二部分 自我控制：让情绪为我所用

第四章 发挥你的优势：工作情商的内在准则

我有一位好朋友是内科医生，有人曾经提供给他一个职位：如果他离职去一家新开的疗养院做医学总监，并且为这家疗养院投资10万美元，那么据说他的股份价值会猛增至400万美元，这项投资看起来十分诱人。

我的朋友很喜欢这个疗养院的计划，人们在那里可以度假，与此同时可以疗养身心，还有投资的前景也非常好。他实在不能抵抗这种诱惑，他将诊所卖掉，将资金投入疗养院，去那里当了医学总监。但是，就在开业当年，他发现那里根本没有医疗项目可以做——他每天主要做的是销售人员的工作，他要说服感兴趣的人分期付款购买疗养院的公寓。

一天，当他开车去上班时，他猛击汽车方向盘，狂喊：“我做不到！我做不到！”他事后也对自己的举动感到惊诧。随后，他将车开到路边，花了几分钟平复了一下自己混乱的心情。平静下来，继续开车上班。

一年之后，那家疗养院倒闭了，他也破产了。

他现在承认，一开始他就有一种感觉，认为那个工作有些问题，那个方案描绘的前景太过辉煌。这个项目主要涉及房地产开发，而非防御性医学。但是，当时他十分渴望一次改变命运的机会，而且金钱的刺激也非常强烈，以至他忽视了自己的顾虑——这令他追悔莫及。

生活常常给我们一些两难的决定，而并非一些清楚简单的“非黑即白”的判断，不像我们在学校里学习的风险决策和分析的案例那样一目了然。课堂里学习的方式被人为地夸大，人们觉得用所学的方法可以做出我们工作中真正的、日常的选择：我们晋升谁，与哪家公司合并，采取什么市场策略，是否接受这笔生意。当这种决策时刻来临时，我们内在的感觉（就是我们内心深处的感觉）认为什么是对的、什么要拒绝，这个感受所提供的信息十分宝贵，我们一定不能忽略，否则我们会在一个月或者一年之后后悔我们的选择。

跳出“非此即彼”的固定模式

我的那位朋友后来接受的工作看起来很好，但只是理论上如此。然而，比经济前景的预测更重要的还有一些无形的因素，比如那些人是否值得信任以及他们的能力。

虽然没有一个简单的量化方式衡量做决定时哪个方面最重要，但是我们确实有很多以预感的方式出现的数据供我们参考，而且像我的朋友

所做的那样，我们常常会忽视这些数据，选择铤而走险。

有60位成功的企业家，他们经营的公司每年收入从200万—4亿美元不等，他们当中只有一位说他的公司决策只按照经典的“三段论”方法，但是他还是说他最后一个决定是凭直觉做出的。 [1] 其他人都用感觉肯定（或者否定）一个理性的分析，或者一开始就接受感觉的指引，接着找到一些支持他们预感的数据或者理论根据。

一位企业家告诉我：“第一步是要逐步开始工作，要头脑清醒，小心谨慎，要仔细分析……但是与此同时情感方面也会起一定的作用。我觉得理性与感性因素都要兼备。”

另一位企业家指出，想要单纯只凭理智做决定是不切实际的，他将其称为“纸上谈兵”，他说：“当你持一种完全客观的态度工作时，你有的只是一些死板的数据而已。但是，你内心已经有一个测量这些数据的仪器，那个指针正在测量你的感受。有时你头脑里有个声音说‘哦，这样做会让很多人发火’，或者第六感会告诉你‘是的，但是感觉还不错’。我开始觉得这个决定好像值得信任了。”

内在感觉的源头

理解主观趋势的能力有其发展上的根源。内在感觉中的大脑范围比新大脑皮质的浅表层更大，负责理性思维的中枢位于大脑最表层的部分，而预感来自于大脑更深的部位。预感产生于环绕在脊髓顶部的脑干的情绪中枢（这部分也被称为“杏仁核”），以及与其连接的神经回路上。有时，这个神经回路也被称为“泛杏仁核结构”，它延伸至位于前额后的前额叶的大脑执行中心。 [2]

大脑将人生阅历的不同部分存储于不同区域内——一种记忆的源头在某个区域内进行编码并储存于某一区域内，视觉、听觉和嗅觉则在其他区域，以此类推。杏仁核是人生经历所产生的情感的储存库。如果我们对一次经历有情感上的反应，无论多么细微的反应，看起来都会被编码储存于杏仁核中。 [3]

杏仁核作为储存我们人生经历片段的储藏室，不断地为我们发出有关感受的信息。每当我们有任何一种偏好，无论是我们在餐馆里点了意大利汤饭而没有要鲈鱼特色菜，还是急切地想抛售某只股票，都是来自杏仁核的信息。通过与杏仁核有关的循环系统，尤其是连接内脏器官的神经回路，我们对面对的选择做出身体上的反应，这就是内在感觉。

这种能力像其他情感能力一样，可以通过人生经验的积累而提高。南加利福尼亚大学的研究对象中有一位成功的企业家，他说："这是某些人怀有的动觉感受。我想，年轻时的直觉不如年长时的强烈，因为人生阅历不足……这就像你的内心告诉你某些事，你的身体会发生由大脑活动触发的化学反应，胃痉挛，这时你的内在感觉似乎在说'这件事感觉不妙'。"

对于这种指引敏感性的激励有一个经典的术语——智慧。我们将看到，那些不理会或者低估这种来自人生智慧储藏室信息的人最终将自食恶果。

难以做决定的律师

安东尼奥·达马西奥博士是艾奥瓦大学的神经学家，他曾经治疗过一位患者，这位患者是才华横溢的律师。几年之前，这位男士被查出脑瘤，万幸的是发现及时，手术还算成功，但是医生不小心在手术中切断了他前额叶与杏仁核相连的神经回路。这个结果让人十分困惑，也很有戏剧性。一方面，这位律师没有表现出任何明显的认知能力缺陷；另一方面，他在工作上节节败退，后来失去了工作，也不能从事其他工作，最终彻底失业了，他的妻子离他而去，他又失去了自己的房子。[4]

这位律师向达马西奥求助。达马西奥看了看他神经系统检查结果，结果显示一切正常。达马西奥也感到一筹莫展。之后一天，他注意到，当问这位律师"我们下次什么时候见面呢"这样简单的问题时，律师能告诉他在未来两个星期内他可行的时间——什么时候可以、什么时候不可以，但是律师无法决定哪个时间最合适。

达马西奥意识到问题的症结：这位律师对自己的想法没有一点儿"感觉"，所以说不出哪个时间最合适。达马西奥的结论是，我们的大脑的构造与计算机不同，在做出单纯的赞成或者反对某一决定的时候，计算机会按照我们曾遇到过的类似情况积累的经验做出一个有理有据的整齐的现成答案。相反，我们大脑的工作更加微妙：它会衡量先前的经历的情感承受度，通过预感和内在感觉给我们一个答案。

这种头脑深处的是非感正是每日背景情绪趋势的一部分。这种感觉无处不在，每当有想法涌动，这种感觉就会出现。有种理论认为有"纯思维"（即排除了感觉的思维）的存在，这种理论只是虚构的神话而已，它忽视了每天与我们如影随形的微妙情绪。我们每日所做、所思、所想、所忆都有这种感觉，思维与感觉错综复杂地交织在一起。

这种昙花一现的感觉特别微妙，但是也很重要。这不是说内在感觉比现实重要，而是说应该将内在感觉与现实结合权衡利弊。请不要忘记，这种感觉将为我们人生的航向提供重要信息。这种是非感暗示我们，这件事是否符合我们的偏好、价值取向和处世哲学等等。

直觉的力量——最初的30秒

信贷经理要具备这样的能力：即使贷款数额看起来正常，他也必须预感到这笔贷款可能出现的问题；管理人员在研发一项新产品时必须根据投入的时间和资金，决定这笔生意是否具有投资价值；招聘者一定要对几位应聘者做出推测，确认他们中哪个人最能在工作团队中发挥优势。所有这些决定都需要将我们有关是非的直觉融入决策过程。

有一项研究针对3000名主管做调查，这项研究表明，在很广泛的领域内，身居高位的管理者都很擅长用直觉做决定。 [5] 一位事业有成的企业家说过："凭直觉做出的决定就是潜意识的逻辑分析……大脑以某种不为人知的方式经过分析比较，得出我们可以权衡的结论。简单来说，就是这么做要看起来比那么做更好。" [6]

直觉在工作的人际交往中扮演很重要的角色。伯恩·约翰逊（Bjorn Johansson）是苏黎世猎头公司的总裁，这家公司专长就是给跨国公司搜寻高级管理人才。他曾经说："我们的工作凭借的就是一种直觉。首先你要了解一家公司的氛围，先要评估一下公司的首席执行官——他的个性和抱负、他的气场和公司文化氛围。我必须了解管理层是如何工作的，他们之间的关系如何。这里，感觉到每家公司的'味道'就是你可以感觉到的微妙的特质。"

约翰逊的大脑先将这种"味道"登记在案，再对申请求职者进行评估。关键的判断来自直觉："在见到求职者的前30秒内，我就知道了这个人是否与我的客户气味相投。当然，我也需要分析他的工作经历、推荐评价和他的喜好等等。可是，如果他连第一关（我的直觉）都过不了，我就不用麻烦了。如果我的大脑、心思和直觉都认为他是合适的人选，那么他就是我要推荐的人了。"

这个说法与哈佛大学的研究数据是相符的：人们见面的前30秒印象就奠定了随后的15分钟甚至半年的印象。比如，人们观看30秒某教师的讲座视频片段后，他们可以评估每个教师的教学水平，而这种评估80%都是准确的。 [7]

这种即时直觉的敏锐性可能成为基本的早期预警系统的残留部分，这种直觉可能植根于"忧惧"这样的情绪。加文·德贝克尔（Gavin

deBecker）是负责名人安全事务的专家，他将“忧惧”这种情绪称为“恐惧的一份厚礼”。[8] 这个能嗅到危险气息的预警系统可以提醒我们某件事感觉上“不妙”。

•••

直觉与内在感觉显示出源于我们大脑内部情感记忆库（即我们智慧与判断力的宝库）的信息。这种能力位于自我意识的中心，自我意识又是形成三种情感能力的技能，这三种技能包括：

情绪意识： 对自己的情绪怎样影响表现的认识，以及运用自己的价值取向做决定的能力。

准确的自我评估： 一种客观评价自己的优势与局限的坦率的感觉，清楚地认识到哪里需要提高，以及从经验中学习的能力。

自信心： 来自于某种能力、价值取向与目标的勇气。

情绪意识

认识到自己的情绪和这些情绪的效果。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•知道他们产生什么情绪，为什么会有这种情绪。

•认识到人们的感觉与所思、所言和所行的关联。

•认识到人们的情绪会影响他们的言行。

•对他们的价值取向与目标有一种指导意识。

有一个人是华尔街一家大型投资银行合伙人的候选者，但现在他遇到点儿麻烦。

他的公司让他去看精神科医生，那位医生说：“他能够事业有成，是因为他能够征服妨碍他成功的一切事、一切人。但是他将这种披荆斩棘的精神也用在了不该用的地方，他易怒，他的怒气伤害了周围的人。没有人愿意与他共事，也都不愿意为他工作。然而他一定没有意识到自己一直受情绪的支配。”

这种对“我们的情绪如何影响我们的言行”的意识是一种基本的情感能

力。如果缺乏这种能力，像上文提到的候选者那样，很容易变得十分脆弱，任由情绪左右。这种意识是指导我们在工作上的表现、管理失控的情绪、让我们受到鼓励的能力，是调节自己的情绪使之与周围环境相协调的能力，是培养开拓领导、团队精神等相关社交技能所必需的能力。

出色的咨询师和精神科医生都向人们证实过这一点，这也不是什么令人惊讶的事。理查德·博亚特兹（Richard Boyatzis）研究过咨询师的自我意识，他说："这是一种注意力，有了这种能力就可以知道内心的感受，也能辨明微妙的信号，因此可以知道自己的感觉是什么，这样也能继续对自己的行为做出指引。"

同样的技巧可运用在大多数工作中，尤其是在处理有关人的敏感问题方面。例如，美国运通公司的财务咨询顾问的情绪意识关系到他们的工作业绩。[9] 咨询顾问与客户的相互作用十分微妙，不仅涉及有关金钱的棘手问题，而且在讨论人身保险时还牵涉最敏感的道德问题。

美国运通公司发现，在这种互相作用中充满了忧虑、不安和怀疑等情绪，但是这些情绪会因为急于达成交易而被忽视。美国运通公司意识到他们必须帮助这些咨询顾问调节情绪，好好地解决情绪问题以帮助他们更好地为客户服务。

在第十一章中我们可以了解到，美国运通公司的财务咨询顾问们接受训练，加强了情绪意识，更能从客户的角度为他们着想。咨询顾问与客户更容易建立起可靠的长期关系，凭借此关系，客户更愿意花更多的钱。

在这种能力方面表现出色的人能随时察觉到自己的情绪是怎样的。分析这些情绪在生理上引起的感觉，能明确地形容那些感觉，并且能将其表述出来。情绪意识可产生另一种效果——我们的情绪会影响与我们打交道的人。对财务咨询顾问来说，这意味着必须意识到自己的情绪一定会在与客户的相互作用中引起某些反应——可能是正面的、也可能是负面的。

一个人如果具有情绪意识，那么他在任何时候都会认识到自己的这些情绪自然规律的表现。他可以表达出这种感觉，在表达时也能做到态度得体。

美国运通公司的咨询顾问意识到，他们的规划不仅需要情绪意识，还需要具备一种能意识到自己的工作生活、健康和家庭关注是否平衡的能力，也要具备将个人价值取向和目标与工作相配合的能力。我们列

举的一切能力都是建立在自我意识的基础之上的。

感觉之流

我们出身和成长背景的感觉之流与我们的思想之水平行流淌。我们总是有各种各样的情绪，有时我们并不擅长调节微妙的情绪，这些微妙的情绪随着我们的日常生活时起时落。比如，一觉醒来，对工作的莫名的挫折感可能油然而生，千变万化的情绪来了又去，在一天中潮起潮落。

在我们所处的时代中，工作忙碌且充满压力，我们的头脑已被思想的溪流占满：计划下一步要做什么，专心做手头的工作，专注于未完成的工作。要感觉这些情绪的暗流就需要暂时放松头脑——这是我们很少做的事。我们的感觉与我们如影随形，但是我们很少重视它。相反，当我们特别留意这些情感时，正是我们情绪积累得十分强烈甚至要崩溃时。但是如果我们平时留意的话，我们可以在情绪出现微妙变化时捕捉到它，就不必等一发不可收拾时才留意。

现代生活的忙碌节奏与步伐让我们几乎没有时间消化、反省和做出反应。我们的身体需要较慢的节奏去适应，我们需要时间内省，但是我们没有或者根本没想去做。情感有其自身的日程与时间表，但是我们忙碌的生活让情感无处放置，也没有喘息的时间，所以情感就隐藏起来。心理的压力淹没了内心发出的微弱的声音，而这个声音正好是指引我们人生的内在方向舵。

有些人不能了解自己的感受，这是一种极大的缺陷。在某种意义上，他们是情感上的文盲，没有注意到现实的领域，而这个现实对于一生的成功来说至关重要，更别提工作了。

对有些人来说，他们患上了情感的“聋哑症”，他们对自己的身体发出的信息（比如，慢性头痛、下肢酸痛、焦虑不安）置若罔闻，实际上这表明我们身体的某部分出现问题了。另一个极端就是“述情障碍”，这是精神科术语，形容有些人对他们自己的感觉十分困惑。这样的人外部世界更加清晰具体，而他们的内心世界却不是这样。他们对自己的内心世界浑然不知，无法分辨出各种情感的差别，无论是合心意还是不悦，他们的情感差别十分微小，尤其缺乏敏感的情绪，诸如快乐。对于这样的人来说，情感上的细微差别真的难以捉摸，所以他们不能用内心感觉引导自己的思想与行为。

但是，自我意识是可以后天培养的。爱德华·麦克拉肯（Edward McCracken）是西里肯制图公司的首席执行官，他说：“在我们这个

行业，通常没有时间思考。你必须做你的家庭作业，但是之后你也要用直觉感受一下，不要让你的头脑参与。”麦克拉肯这种专为感受直觉而抽出时间的方法行得通吗？他每天都沉思，已经坚持了10年。[10]

他的方法就是给自己充分的时间触发内心深处的感觉和安静的氛围：拿出一些时间“什么都不做”。“什么都不做”最有效的方法不仅是放下工作，还要杜绝一些无聊的事浪费时间，比如看电视，或者更糟的是在看电视时还要做别的事。相反，这意味着将有明确目的的活动搁置一旁，让自己的头脑打开一扇门，通往深处，安静地感受。

自我意识：内心的晴雨表

理查德·阿布杜（Richard Abdoo）有一个好办法：无论他的工作多么繁忙，他都会一周抽出8小时进行独自一人的反省。[11] 他是威斯康星能源公司的首席执行官，这家公司是年产值高达20亿美元的公用事业公司，他要十分努力才能胜任。阿布杜是一位虔诚的天主教徒，因此他经常花几小时进行长时间的漫步。有时，他也用其他方式进行沉思，比如在自家的工作室里做手工，或者一边骑着哈雷摩托车一边沉思。阿布杜解释说：“你必须强迫自己花一些时间远离浮躁的尘嚣，这样你才会再次面对现实。如果你不用足够的时间进行沉思反省，你就难以控制自己的情绪，四处碰壁，惹上麻烦。

会惹上什么麻烦呢？比如，可能会偏离我们的价值观。个人价值观并非缥缈的抽象概念，而是个人信条——只可意会。无论这种价值观是否积极，我们的价值观可以转化成情感力量，或者与我们产生共鸣。

确实，自我意识可以作为内心的晴雨表，它可以帮助测量我们正在做的（或者将要做的）是否值得，而感觉就是晴雨表上不可或缺的刻度。如果行为与价值观之间存在分歧，就会产生内疚感、羞耻心、疑虑、三心二意、恶心或懊悔自责等等。这样的不安举动好像是情感上的累赘，接着会引发妨碍或者破坏我们努力的情绪。

另外，如果所做的选择与内在准则一致，我们就会感觉充满力量。这些选择不仅使我们觉得自己是正确的，而且能使我们专注于追求的目标。有一项针对“脑力工作者”（这里所说的是工程师、计算机编程人员和审计师）的调查显示，行业的佼佼者觉得自己的职业选择与自己对工作意义的认识完全一致，他们在工作中会有成就感，而且觉得自己有所贡献。[12]

普通员工则满足于他们负责的工作项目，表现出色的员工就会考虑从

事哪些项目可以鼓舞人们更加勤奋，哪个人的想法能够转化为一个好项目。他们直觉上就能知道哪些事自己可以做得最好，而且还很享受其中的过程，也知道哪些事他们没有能力做。他们的表现之所以非常出色，是因为他们能正确选择一些能够专注且能够受到激励的工作。

人们如果依靠内在感觉选择什么事值得做，就可以将情感上的惰性降至最低。但不幸的是，太多的人感觉自己不能体现他们工作中的深层价值，他们认为公司不会容许他们做这样的事。

有一种观念就是莫谈价值，这种观念曲解了激发员工的集体意识，对我们大多数人来说，这种观念夸大了金钱的用途。南加利福尼亚大学曾对60名事业有成的企业家进行过一项调查，调查显示这些人中没有一位炫耀自己的财富。调查的结论是，比金钱更能推动这些成功企业家的元素包括：开创事业的刺激性与挑战性，当老板的自由，可以有发明创造的机会，以及通过自助实现对他人的帮助。

除了经济上陷入绝境外，人们不会只为金钱而工作。达到目标的雄心壮志与激情激发着他们的工作热忱。人们一旦把握机遇，就会留意到机遇对自己的意义，也会认识到自己的义务、天赋、精力与职业技能是否得到充分的发挥。这也意味着有些人会为了找到更适合自己的任务而换工作。

规划你的事业

在我们20多岁、30多岁和40多岁时，开创一番事业、名留史册的欲望会一直驱动我们。40多岁或55岁之前，人们就常常会重新定位一下自己选择的目标。因为人处在此时，开始意识到人生苦短，当哀叹青春不再的时候，就会重新审视人生最重要的一切。

斯蒂芬·罗森是一位法律咨询专家，专门为希望自己的人生更精彩的专业人士提供建议，他也会给陷入绝境、失去工作的人提供援助。他提到：“许多公司的主管或者律师到了中年，年薪为7位数，开始希望为社会做点儿贡献，或者自己运营一家餐馆。”

有一位咨询师曾经评估过通用电气、美国数字设备公司和美孚石油公司等大型公司的主管，他告诉我，许多主管在中年时，“对一些青睐的项目表现得十分兴奋，这些事包括做学校的董事会成员，业余时间经营小生意。但是他们对自己的工作感到厌烦”。一位十分成功的企业家曾经开创了自己的事业，之后却十分厌烦自己管理的公司，他说：“这家公司一直束缚着我，我都快窒息了……我不喜欢我的工作。如果让我安装小艇的引擎或者干点儿别的，我会觉得更有意思，

就是不干现在的工作就好。”[13]

有一句话说得好：“如果你不知道要去哪，条条大路通罗马。”我们越是找不到能激发自己热情的东西，就越感到失落。丧失激情甚至会影响我们的健康。[14]

有自我意识的人心中有明确的标准，在事业方面做决定时，他们的选择与自己内在的标准是和谐统一的。波士顿大学管理学教授凯茜·卡拉姆（Kathy Kram）告诉我：“有些女性高管刻意压制自我意识，她们可能事业有成、身居高位，但是在人际关系方面一团糟。她们与人交往主要是把人脉当作工具，交往时目的性很强——这通常是男性在社交时体现出的特色。结果，这些职业女性付出了沉重代价，自己的生活犹如枯树一般乏味。”

上述难题不仅出现在女性身上。“很多主管（尤其是男性主管）从没真正想过培养自己的内在为人是多么重要，”领导力培训机构KRW国际纽约总部的执行培训师迈克尔·班克斯（Michael Banks）告诉我，“他们从不想想看，他们在压力下的所作所为，他们努力保持忠诚、展现才华，或是达到基本的工作要求，这几点之间存在什么关联。也许等到他们年近不惑时就会有一种若有所失的感觉，他们可能遭遇婚姻破裂，或是发觉自己心烦意乱、频频出错。不过，危机也可以是转机，他们可以卸下与人交往时冰冷的外壳，在危机中自省，更留意自己情感方面的因素，并开始以新的角度重新审视自己的人生。”

注意力——我们宝贵的财富

有一位律师是一家法律事务所的合伙人，生意做得风生水起，腰缠万贯，事业有成，然而他到了50岁时却为某事苦恼不堪。

肖沙娜·朱伯夫（Shoshana Zuboff）是一位心理学家，也是哈佛商学院的兼职教授，他告诉我：“这位律师一直以为自己50岁时的生活会更称心如意，可以自由安排时间。事实却恰恰相反。他发现，自己成了以小时计费的赚钱机器，成了金钱的奴隶，他总被迫满足其他合伙人的要求，任凭客户对他呼来唤去，他赚得盆满钵满，却无形中成为别人的‘奴隶’。”

他接受了一种奥德赛疗法，这种特殊疗法有助于他进行自我反思，结果他治疗后重新回到了现实。[15] 这种疗法是由朱伯夫开发出来的，一开始它的治疗对象只限于哈佛商学院校友，但是这种疗法很容易普及，所以后来也应用于人到中年的商务人士和职场中人。奥德赛疗法

之所以流行，是因为它给人提供机会进行自我反思，重新审视自己的生活。通过该疗法，他们会找出以下问题的答案：“我是谁”、“我往何处去”以及“我想要什么”。

朱伯夫说，参与治疗的人都是事业有成的人，他们早已实现了自己二三十岁时树立的目标。可是当他们展望未来，想在今后二三十年取得更好业绩时，不禁问道：“下一步我想要什么？”

朱伯夫认为，一般来说，很多人在事业有成后进一步追求的目标是“怎样让外界对自己的工作高看一眼，他们会努力让自己看起来更有魅力，更努力推销自己，他们认为自己的工资、职位以及工作所在地这些因素可以量化自己的进步，他们也与自己的同龄人进行比较，看看自己进步如何。我们的方法却不同，我们鼓励当事人从内在的自我入手，留意自己的感受，让他们看看自己哪些情感因素需要得到满足”。

很多参与奥德赛疗法的人的事业飞速发展，好像一列高速行驶的火车——这列火车速度太快，他们没有时间考虑自己是否真的想在这条路上继续前行，也没有选择的余地。而奥德赛疗法恰好提供给他们一个机会，让他们在人生旅途中暂停一下，找机会审视自己的内心，进行反省。该疗法从第一周起就帮助参与者把注意力放在内心世界，让他们注意自己对目前所想所做的事有什么感觉：在随后三周，他们要继续深入思考，反省自己的行为；在最后一周里，他们与自己的配偶一起规划未来的生活。

朱伯夫解释说：“以往，人们以为情感因素是无关紧要、杂乱无章的，现在他们要消除这种错误观念。这些参与者必须认识到情感是人们对事物做出反应的另一种形式，它本身很微妙，也是人类搜集信息的重要途径。我们只有在感觉上没问题，才能知道下一步该做什么。注意力是我们非常宝贵的资源。情感是身体对外界环境的反映，我们想要了解自己所处的境况，就必须熟悉自己的情感。这些企业家突然明白，以往他们认为不重要的情感因素竟然这么重要，以往他们以为重要的因素往往只是貌似重要而已。所以，他们现在只有通过情感因素才能得到‘我正走向何方’这个问题的答案。”

朱伯夫还告诉我，之前提到的那位律师经过一周的反思后大彻大悟，他明白自己如今并不像以往那么需要这家律所，尽管他的生意伙伴仍用两个人的名义经营。他曾经一直活在别人的期待中，反而成了不快乐的“奴隶”。现在他与儿子一起做牲畜贸易，从中获得了极大的快乐。尽管这家新公司的创立仅出于爱好，但是不久他就为之着迷，很喜欢它的挑战性，也感到乐趣无穷。

这位律师经过一番反思之后进一步采取了行动，在随后的两三年，他把工作时间削减了一半，用剩余的时间进行他的牲畜贸易。结果怎样？两年后，他的成绩不可小觑——他半年内从牲畜贸易中赚的钱比他在律所两年赚的钱还多。

朱伯夫说，更重要的是，“他现在很快乐。曾经他总是早早起床，匆匆去上班，整日愁容满面。现在他充满活力，脱胎换骨一般”。

准确的自我评估

了解自己内在的资源、能力和局限。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•了解自己的优势和局限。

•从经验中学习和反思。

•对别人的反馈和新观点保持开明态度，不断学习和自我完善。

•富有幽默感，能充分表达自己的观点。

•自我检验，告别昨日自我。

莫特·迈耶森（Mort Meyerson）接受佩罗系统公司的邀请，出任该公司的首席执行官，那是他觉醒的开始。他曾担任EDS大型计算机服务公司的首席执行官，可是到新公司才六个月，他就发觉佩罗的一切都与EDS不一样——技术、市场、目标客户，甚至一起共事的公司同事以及他们的工作动机都不一样。

他认识到自己必须做出改变。他十分坦率地进行反思，他曾在一篇文章中这样写道：“我曾以为自己很清楚怎样做个领导者，结果我大错特错。看来我在这里要做的头等大事是重新了解自己。”[16]

迈耶森花时间“认真自我反思”，他反复回想自己曾引以为傲的领导方式。回顾以往，他想起自己领导EDS的日子，作为一个领导者，他极为成功，也冷漠无情。在他任职期间，EDS每季度获利丰厚，年年如此，员工的待遇迅速提高。可是，在那段日子里，员工虽然工资挣得多了，但是他们承受的痛苦也更大。在EDS，员工一周工作80个小时是司空见惯的事，他们被管理者呼来唤去、任意差遣，对于个人生活受到怎样的影响，管理者从不加以考虑——员工也不可有任何异议。

员工常把自己的工作团队称为“敢死队”，企业文化的基调用迈耶森自己的话说是“年轻、男性化、军事化”。

在EDS任职时，迈耶森领导一个50人的团队，他们负责为医保赔偿体系设计一个计算机系统，为了赶工期，每人每天工作18个小时。有一天，风雪交加，除了马克斯·霍珀之外，全体到齐。迈耶森怒不可遏，打电话冲着霍珀大声咆哮。因此霍珀第一个离开了EDS——后来霍伯发明了SABRE计算机订票系统，彻底改变了航空订票行业。

回想到这里，迈耶森承认自己太武断，行事鲁莽，换位思考看问题方面也太迟钝，所以才导致霍珀这么出类拔萃的员工流失。好多年过去了，迈耶森发觉，自己以往的领导风格导致了人才流失，他开始明白，原来自己以为是优点的方面竟然是缺点。比如，他在管理EDS时，与员工的交流方式遵循的是传统的阶级模式：“每6个月，我就走上讲台，进行一通精神训话。”他只把工作备忘录发给公司高层的几个人，与其他人则毫无沟通。

迈耶森逐步意识到，现代领导者需要尽力与公司中每个人保持紧密的沟通和联系。于是他改变了工作方法，专门开设了一个电子邮箱与员工保持联系，他每个月能收到上千封电子邮件，这些电子邮件来自公司各个部门的人。他仔细阅读每封邮件，如果公司某个团队业绩出色，他还会发电子邮件道贺——往往是这个团队刚取得好业绩不到一个小时就发给他们道贺的电子邮件。

乔·贾沃斯基（Joe Jaworski）曾在荷兰皇家壳牌石油公司企划部门工作，[17] 他说：“在领导和帮助别人之前，你必须认清自己。如果你想做出惊人之举，或拥有非同凡响的表现，就必须乐于将自己的价值观和期望与公司的价值观和期望相结合。”

盲点

哈里是一家公司的总经理，他曾推出一项重大举措，想要消除公司内的等级制度，使员工也可以参与公司的某些重要决策。哈里对于“权力分配”和授权有了新的理论上的理解，可是一旦公司陷入危机，他就很难授权了。

在公司处于顺境时，哈里真的很愿意授权给能干的下属。可是一有任何风吹草动，他就草木皆兵，不再授权，任何人想在这时向他提什么建议，都是白费工夫。他这样做不仅有悖于自己主张公司权力下放的初衷，也打击员工对他的信心，他一方面大谈特谈授权的益处，另一方面反其道而行之，牢牢把握权力，无形中影响到他的信誉。

罗伯特·E.卡普兰曾在创造性领导中心工作，他说："不幸的是，即使有哪位下属斗胆向哈里指出问题所在，他也充耳不闻，并且认为这样做没有什么不妥。[18] 一个人要想提高工作素质，首先应该认识到改进工作的必要性。可是哈里缺乏这种自我意识。"

如果对自身问题认识有限，我们有可能在事业上冒不必要的风险。我们比较一下成功者和失败者就会发现，虽然他们有各自的缺点，即使是成功的管理者也有这样或那样的缺点，但是成功者与失败者有巨大的差别，失败的管理者不能从错误中吸取教训，他们不能面对自己的错误。[19] 当有人指出他们的问题所在时，他们全然不顾。这种拒绝批评意见的做法注定了失败者不能做出改变、走向成功。

有人曾针对12家不同公司的数百名管理者进行了一项调查，结果发现，准确进行自我评估的能力是取得优秀业绩的关键，有些管理者表现欠佳，正是因为缺少对自己进行准确评估的能力。[20] 而成功的管理者虽然不是全知全能，但是他们能认识到自己的局限和缺点，这样，他们就有的放矢，知道怎样完善自己，也知道寻找什么样的人才合作，以弥补自己的不足。

我们的优势与劣势

一个在一家大型制造公司工作的人最近被提拔进入公司最高管理层，以前，他办事冷酷无情，经常无情地开除员工，所以人们称他为"挑剔专家"。KRW的行政顾问凯瑟琳·威廉姆斯（Kathryn Williams）告诉我："他的脸上从没有过笑容，他总是阴沉着脸，表现出很不耐烦的样子，时常大发雷霆。如果有人向他报告坏消息，肯定会遭到他的大肆指责，结果大家缄口不言。他不知道自己有多吓人。他的恐吓和粗鲁行为也许在挑毛病时还算有用，可是如今却渐渐损害他的人际关系。"

公司请威廉姆斯帮助这位管理者。威廉姆斯将他的行为举止用摄像机录下来，再播放给他看，向他指出那副板着的面孔会给人留下怎样的印象。威廉姆斯回忆说："当他看到自己的表现时，难过得流下了眼泪。"

掉下眼泪也许是这位一贯冷酷的管理者改变人生的机会，然而并非人人都愿意改变。一些人身居高位，他们常常认为如果改变了原来的行事风格就等于承认自己的失败，或者他们可能担心企业内有其他人与自己竞争。那么，一心要进入最高管理层的竞争观念也许会妨碍他们承认自己的不足。

我们都有否定不同意见的倾向，这是一种自我安慰的本能，这种倾向某种程度上能保护我们，让我们不至于知道一些残酷真相后而痛苦不堪。这种本能会有很多体现形式，使我们避免知道太多真相，甚至过滤掉重要的真实信息，我们也因此本能地寻找自己言行的合理之处，为自己找借口。总而言之，我们用尽手段避免了解真相，以保护自己的情感。

我们周围的人往往迎合我们这种否定倾向，我们很难了解到自己的真实情况，尤其是我们犯了错误以后，很少有人会直接告诉我们。管理者只有深入企业内部，与员工打成一片，才能获得最真实的信息。如果某个人做错了事，一般他的同事、下属或上司不会当着他的面提到，背地里却交头接耳，对他指指点点，横加抱怨。而当事人没有了别人的直言不讳，也许一时感觉良好。在《浮士德》一书中，浮士德出卖灵魂获取知识，可是到头来不过是一场骗局。现实生活中也存在着愿意蒙在鼓里的当事人，也有迎合当事人的旁观者，当事人牺牲了事实真相以获取一种平静和成功的错觉。其实，只有知道真相才能改进，才能提高。

如果一个人总是在问题出现时处理不得当，那么就说明他肯定存在某种认知上的盲点。在公司基层，有问题出现时如果处理不当，人们也许没那么在意，可是在公司高层，这些问题可能产生严重的后果，不可小觑。如果公司高层对某些问题处理不当，不仅影响当事人，也殃及整个公司的利益。

接下来我会列举出一些较为常见、同时也危害极大的认知上的盲点。卡普兰针对42名极成功的主管进行了研究，结果发现了这些盲点的存在。[21] 这42名主管包括企业机构的部门负责人，也包括首席执行官，研究结果发现公司各阶层的人或多或少都存在这些盲点。

•盲目的野心： 不计代价要赢，或不计成本要让自己看起来“是对的”；喜欢竞争而非合作；夸大自己的价值和贡献；爱吹嘘，态度傲慢；对人的态度是非白即黑，非友即敌。

•好高骛远： 给团体或组织设定野心太大而无法达成的目标；对于如何完成工作，心存不切实际的想法。

•不顾一切地蛮干： 牺牲生活中的其他方面，拼命苦干；亏损经营；常常把员工累得筋疲力尽。

•强加于人： 强迫他人像奴隶一样卖命，耗竭员工的心血；管理上事无巨细，紧握权力，不肯授权；态度冷酷无情，不顾及他人的感情是

否受伤害。

•渴求权力： 为个人私利而追求权力，不顾组织利益；不顾他人意见而一意孤行；喜欢掠夺他人劳动成果。

•追名逐利： 醉心于荣誉；窃取他人劳动成果，对别人的失误横加指责；急于求成，做事半途而废。

•爱慕虚荣： 过分看重面子；过分重视他人对自己的看法；喜欢造声势、讲排场。

•想要表现得十全十美： 一旦听到批评，即使是实事求是的批评，也会勃然大怒，或断然拒绝；把自己失败的原因推到他人头上；对失败或是个人弱点概不承认。

事实上，上述盲点会削弱人们的自我意识。因为人们一旦真正了解自己，就需要承认自己的失误，但是他们不愿意承认。这种否认失误的心理使他们讳疾忌医，不想听取任何信息反馈，结果，与他们共事的人或他们的员工感到沮丧失望。

一切工作能力都是可以培养的，如果我们在某方面能力不足，可以通过学习提高补救。高傲自大、狂妄急躁的人也能够学会倾听他人的意见、采纳他人的建议，工作狂也可以放慢工作节奏，做到劳逸结合。然而，首先我们要意识到不良习惯会对我们产生怎样的破坏性影响、如何破坏我们的人际关系，其次我们才有动力做出改进，培养所需的能力。如果我们觉得自己目前的行为不会产生任何不良影响，我们就没有必要做出改变。所以，我们需要自省，一家入选《财富》500强的公司的部门主管说："最大的问题就是缺乏自我意识。"

创造性领导中心进行了一项研究，研究对象是184名企业中层管理者，这些管理者谈到，他们对自己倾听意见的能力和应变能力进行了评估，可是同事们对他们的能力评价与他们进行自我评估的结果存在差异。一般而言，如果有这种差异的存在，那么同事们对他们的评价往往更准确地反映出真实状况。[22] 大部分情况下都是管理者过分夸大自己的某些能力，而且他们对待别人的方式也有些苛刻。

有些管理者容易自我陶醉：如果他们自我评估时认为自己很体贴且通情达理，那么他们也会自以为很值得信赖、办事可靠。这些自我陶醉者喜欢走极端，将自己看得十全十美，夸大自己的能力，将一切别人对他的信息反馈拒之门外，不愿听半点儿逆耳忠言。

改进之道

一位大学教授曾告诉我，他采用了一个富有创造性的小技巧，借此成功提高自己与他人沟通的能力。[23] 有一天，一个学生鼓起勇气告诉他，他说话时常在句尾加上“……其上”，就像有些人讲话时总无意识地加入一些口头禅一样。同样，他的口头禅也分散了学生们的注意力，妨碍了学生理解他所讲的内容。

于是这位教授看了自己讲课时的视频，结果大吃一惊，他确实频频使用“……其上”这个口头禅，可是他是无意识的或根本没察觉到自己说了这个词。之前他对这个令人生厌的毛病没有察觉，现在他下定决心要改掉这毛病，于是勇敢地迈出了第一步，他要求学生一听到他说“……其上”，就举手。他说：“有300只手举起来，提醒我，让我时刻留意自己的语言，所以我很快就改掉了这个毛病。”

优秀的工作者会主动获取来自他人的信息反馈，愿意倾听别人对自己的看法，也知道这是极具价值的信息，也许正是极强的自我意识使优秀的工作者脱颖而出。[24] 也正因为他们具有自我意识，才能不断提高和完善自己。

自我意识是一种极有价值的工具，它可以推动人们做出行为上的改变。如果一个人想要做出的改变与个人的目标、使命感或基本价值观（基本价值观也包括“相信自我改进是有益的”这种信念）保持一致，那么自我意识在推动进步方面就显得更重要了。

有人曾做过一项研究，针对的是数百名脑力工作者，包括计算机科学家和审计员等，他们来自美国电话电报公司、3M公司等大公司。结果发现，表现出色的员工都了解自己的优势和劣势，并可根据对自己的了解开展工作，这是优秀员工必备的素质。罗伯特·凯利在美国卡内基梅隆大学工作，他曾与珍妮特·卡普兰一起做了这项研究。他说：“工作中业绩卓越的人都非常了解自己。”[25]

自信心

认可自我价值和能力。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•以肯定自己的方式表现自己，确信自己的存在有价值；

•敢于表达正确的看法，尽管这样做可能不受欢迎或

遭遇反对；

•即使前途未卜、压力重重，仍能处事果断坚决、做出明智的决定。

有一个人从没说过自己是勇敢的人，但他的工作表现可以很好地诠释什么是勇敢。

这个人是南美某小国一家私人航空公司的总裁，刚上任时，他发现公司的经营状况一团糟，公司老板任人唯亲，对好友徇私，所以公司收入日益减少。公司的主要票务代理商是老板的好友，公司与他签订的合同比其他竞争者都优惠，结果导致售票业绩令人担忧。该公司的飞行员隶属于该国政治影响力最大的一个组织，所以公司与飞行员签合同时制定的工资水平不考虑成本，报酬已经远远超出行业内正常标准。因此给飞行员的过高工资也是公司利益受损的一大原因。最终，公司收益大滑坡。

此外，该公司的两架飞机在飞往一个旅游胜地的途中坠毁，结果公司的市场占有率从原来的50%下降到20%，对公司境况来说可谓是雪上加霜。

员工们曾告诫这位新上任的总裁，别干涉与公司有往来的这些裙带关系。过去有些人想进行相关改革，结果连累家人受到威胁，自己也遭遇生命危险。可是，这位新总裁勇往直前，无惧反对。他告诉飞行员如果他们不重新签订合同，公司就会破产，他们也没这么好的工作可做。最后飞行员妥协了，还延长了飞行时间，同时也没要求增加工资。

紧接着，这位总裁找到这家航空公司的老板，直言不讳，告诉他，他那位好友（也就是机票代售处的负责人）很不称职、总是亏钱。然后这位总裁说：“要么关闭那家机票代售处，要么我走人。”结果老板听从了他的意见，取消了与其好友的合同。

关于这位勇敢的总裁，有个认识他的朋友这样评价：“为了做正确的事，即使为此丢了工作或是生命受到威胁，他也在所不惜。”

这种自信正是优秀的工作者必备的基本素质，缺乏这种素质，人们就没有自信心勇敢面对挑战。有了自信心，我们就能勇往直前，在执行领导工作的过程中充分肯定自我。

有些人缺乏自信，所以每次失败都好像是他缺乏自信的明证一样。一

个人缺乏自信，就说明他情感方面无助、脆弱无能、对自己存在诸多怀疑。可是，一个人过分自信就会显得骄傲自大，而一个人又自大又缺乏社交技巧掩饰这种骄傲就更糟了。我们不能把自信和粗鲁无礼混为一谈。一个人想让自信充分发挥作用，就必须面对现实、实事求是。因此，结合之前的论述，我们看出，一个人如果缺乏自我意识，也就很难建立适当的自信。

有自信的人通常有较强的表现欲，他们想把自己的优势展示出来。有自信的人会表现出个人魅力，也能鼓舞他人士气，增强周围人群的信心。在基层管理者、中层管理者和主管中，出众者与平庸之辈的最大区别就在于前者更自信。[26]

充满自信的人肯定自己的能力，勇于接受挑战，容易适应新工作和学习新技能。他们相信可以激励他人，也能开创新的局面，他们自认为能力不比别人差。由于有这份自信，他们对自己的决定或行动深信不疑，遭遇反对也无所畏惧。例如，优秀的审计员必备的素质之一就是不惧威胁恐吓，不会轻易被压力搞垮。

有自信的人充满力量，处境艰难也可以果断抉择，纵使面对他人反对甚至权威人士的正面压制也不放弃，反而能贯彻始终。他们遇事果断，既不狂妄自大，也不畏首畏尾或处处设防，他们能一如既往地执行决定。李·艾柯卡（Lee Iacocca）帮助克莱斯勒汽车公司重振雄风，成为美国三大汽车公司之一，他说：“如果非要我用一句话概括优秀管理者必备的素质，那就是办事果断。说到底，步骤就是收集一切相关信息，制订计划，马上行动。”[27]

天生我材必有用

“我9岁或10岁时，决定在暑假期间通过修剪草坪赚些零花钱。我弄来一台除草机，征求父母同意，请他们为我支付除草机的汽油费，他们甚至帮我把相关小广告都印好了。万事俱备，只需要我上门挨家挨户招揽生意了，可是我却没有这样做的勇气和信心。”

儿时的记忆让他刻骨铭心，所以他在做了几年管理工作后又回到学校攻读工商管理硕士课程，目的就是要增强自信。[28] 即使现在，他早已长大成人，他仍认为：“我觉得最难的事就是与人打交道，与人讨论我感兴趣的话题也不容易。无论是打电话，还是面谈，我都觉得很难。我没有自信。”

上述故事的结局还算圆满，他经历了几个月增强自信课程的系统培训后，自信心倍增。虽然有些人看起来天生十分自信，有些人很腼腆害

羞，可是害羞的人经过培训，也能变得勇气十足、自信满满。[29]

对自己做事能力进行肯定判断的心理被心理学家称为“自我效能”，它与自信心密切相关。自我效能并不是我们掌握的实际技能，而是一种能让我们的技能发挥更大功效的信心。单是拥有技能，我们并不一定能取得最佳业绩，我们要对自己掌握的技能有信心，才能发挥最佳技能水平。

阿尔伯特·班杜拉（Albert Bandura）是斯坦福大学的心理学家，也是研究自我效能的先行者。他指出对自己能力有所怀疑的人与对自己能力深信不疑的人在接受棘手任务时的表现存在明显差异。[30] 他说，那些有自我效能的人满腔热情迎接挑战，可是怀疑自己能力的人连尝试的勇气都没有。自信能激发人们的雄心壮志，而自我怀疑则削弱人们的抱负和志向。

有一项曾针对112名刚入职的会计进行的研究发现，他们入职10个月后，上级领导对他们进行测评，结果工作业绩最好的人的自我效能也最强。自我效能的强弱比我们入职前的技能水平或受教育程度更能准确反映实际工作中可能的表现。[31]

自知之明与自信之间联系紧密。我们每个人对自己的内在倾向、能力和缺陷都有大致的认识。比如，有个年轻人以为自己擅长公关，能从容应对求职面试，或是进行电话销售，其实他在生活中很腼腆，无论是参加聚会，还是与女友约会，他都表现得局促不安。[32] 由此可见，我们的自我效能是有局限性的。我们自认为能够在某类型工作中干一番大事，可是在生活中遇到类似情况时，却未必能够应对自如。

对自己的能力坚信不疑的员工的工作表现较出色，部分原因是他们的自信心推动他们更努力工作、工作时间更长，也让他们面对困难时百折不挠。通常，我们容易害怕失败，会对不熟悉的领域退避三舍，即使一个人有做好某工作的能力，可是如果没有应对挑战的信心，就会抱着必败的心理开展工作，“我干不了”的想法会削弱人们的工作能力。

缺乏自信的员工有一个常见的特征，就是担心自己不能胜任工作。另一个特征是一旦遇到挑战，就放弃自己的观点和判断，即使有好创意，也不敢付诸实践。其他特征还包括优柔寡断，在压力下犹豫不决，不敢承担一丝一毫的风险，有好建议也不敢大胆提出来。

有人曾对美国电话电报公司的管理者进行了长达10年的研究，结果发现，一个人如果在工作之初就信心十足，那么他的晋升之路将更顺

畅，也能在较高的管理层中做出更好的业绩。[33] 还有人进行另一项研究，他们针对1000名高智商的男女，从这些人童年时开始追踪调查，直到他们退休，研究历时60年，结果发现，早年自信心最强的人在事业上最成功。[34]

敢言的勇气

有一位老人因忽视服用降压药物，血压升高而导致重度中风，住进了专治脑损伤的医院，接受精心护理。他是生是死就看这几天的治疗进行得如何。纷繁复杂的治疗都集中在测定大脑的损伤程度，也要努力防止进一步的脑出血。

这位老人的好友恰好是这家医院的护士，她来探病时碰巧看到了他的病例，发现他服用了很多药，可是没有一种是用来控制血压的。她对此深感不安，就问正在患者身边专心看脑电图扫描结果的神经科高级住院医生：“他在服用控制血压的药吗？”

这位脑科医生因自己阅读扫描结果被打扰而十分恼火，怒气冲冲地说：“我们只管救命！”说罢，扬长而去。

这位护士朋友十分震惊，因为救助老人的最关键药物竟然被忽略了。于是，她急忙赶到院医务主管办公室，等正在打电话的主管方便谈话时，她首先表示不好意思打扰对方，然后解释自己正担心的事，结果，这位主管马上要求给患者服用控制血压的药。

后来，这位护士告诉我：“我知道，我绕过了正常程序，直接去找医务主管，有些欠妥。但是我也知道，有些脑出血患者由于血压没有得到控制而不治身亡。事情迫在眉睫，我只好打破常规办事。”

规章制度、标准程序是有弹性的，一个人是否有勇气打破常规，就要看他有没有自信。研究人员曾对一家大学附属医院的209名护士进行调查，结果发现，那些自我效能强的护士一旦面对不当的治疗措施或面对可能发生的医疗风险，最敢讲出自己的意见。自信心强的护士敢于提出与医生不一致的意见，或者如果事情得不到纠正，她们敢于向上司表达自己的观点。

向上级或他人提出不同意见是一种勇敢的行为，更何况在等级森严的医院里，护士是处于较低阶层的员工。充满自信的护士相信，如果她们说出的意见有分量，就会促使事情向好的方向发展。缺乏自信的护士则认为，与其挑战上司的权威地位、纠正错误，不如明哲保身、少言为妙。

护士也许是一个特例，因为一般来说护士很容易找到工作。在一些就业困难的职位，比如教育、社会服务、中层管理，要表现出类似的勇气，公开表达自己的看法，就需要更强的自信。但是无论从事什么工作，或是在哪个机构就职，敢于冒风险提出自己的意见，敢于揭露问题所在，敢于点明不公正，都是自信心强的员工能够做到的。相比之下，一般人只会嘟嘟囔囔在背后小声抱怨，或者干脆缄口不言。

[1] Decision making in entrepreneurs: Ann Graham EhringerMake Up Your Mind (Santa Monica, CA: MerrittPublishing, 1995).

[2] The circuitry of the extended amygdala, which I refer tosimply as the “amygdala,” is described in James D. Duffy,“The Neural Substrates of Emotion,” Psychiatric Annals,January 1997.

[3] The amygdala as the storehouse for emotional memory—if only in terms of the emotional valence (liking ordisliking) of what we experience: See Joseph LeDoux, The Emotional Brain (New York: Basic Books, 1996).

[4] Bad decisions: Gretchen Vogel, “Scientists Probe FeelingsBehind Decision-making,” Science, February 28, 1997. Likethe brilliant lawyer, Damasio’s other patients withprefrontal deficits made disastrous financial, professional,or ethical decisions, even though perfectly capable ofdescribing the rational pros and cons of a decision. Theydrifted in and out of marriages, squandered money infoolish financial decisions, and at work wouldinadvertently offend or antagonize their coworkers.

[5] Top executives and decision making: Weston Agor, TheLogic of Intuitive Decision-making (New York: QuorumBooks, 1986).

[6] Ehringer, Make Up Your Mind.

[7] Nalini Ambady, “Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness,” Journal of Personality and SocialPsychology 64 (1993). Almost the same level of accuracyhas been found from brief observations in forty-four otherstudies, including one of people’s interactions with bosses,peers, and subordinates: Nalini Ambady and Robert Rosenthal, “Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-analysis,” Psychological Bulletin 111 (1992).

[8] Gavin deBecker, The Gift of Fear: Survival Signs That Protect Us from Violence (New York: Little, Brown, 1997).

[9] “Awareness of One’s Emotional Experience,” one ofseveral emotional competencies identified at American Express Financial Advisors, was shared with me by Kate Cannon, director of leadership development there.

[10] The new introspectionism: Stratford Sherman, “LeadersLearn to Heed the Voice Within,” Fortune, August 22, 1994.

[11] Richard Abdoo: Sherman, “Leaders Learn to Heed theVoice Within.”

[12] Satisfying work and outstanding performance: Robert E.Kelley, How to Be a Star at Work (Times Books, 1998).

[13] The unhappy entrepreneur: Ehringer, Make Up Your Mind.

[14] Engaging skills at work and heart disease: see LeonardSyme, “Explaining Inequalities in Heart Disease,” TheLancet, July 26, 1997.

[15] One of the main self-awareness methods Zuboff uses is “focusing,” developed by Eugene T. Gendlin at theUniversity of Chicago, and The Focusing Institute, Spring Valley, New York. See Eugene T. Gendlin, Focusing (NewYork: Bantam Books, 1981).

[16] Mort Meyerson recants: Mort Meyerson, “Everything I Thought I Knew About Leadership Is Wrong,” FastCompany, special edition, May 1997.

[17] Joe Jaworski: quoted in Allen M. Webber, “Destiny andthe Job of the Leader,” Fast Company, June/July 1996.

[18] The case of Harry: Robert E. Kaplan, Beyond Ambition:How Driven Managers Can Lead Better and Live Better (SanFrancisco: Jossey-Bass, 1991).

[19] Lack of self-awareness and derailment: Morgan W. McCallJr. and Michael Lombardo, “Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed,” technical report no.21, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1983; A. M. Morrison et al., Breaking the Glass Ceiling: CanWomen Reach the Top of America’s Largest Corporations? (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

[20] Accurate self-assessment in managers: Richard Boyatzis The Competent Manager: A Model for Effective Performance (New York: John Wiley and Sons, 1982).

[21] Common executive blind spots: Kaplan, Beyond Ambition.

[22] How others see us as a more accurate predictor of jobperformance: e.g., Dianne Nilsen, “Understanding Self-observer Discrepancies in Multirater Assessment Systems,” presented at the annual meeting of the American Psycho-logical Association, San Francisco, 1991.

[23] A small, inventive step: James O. Prochaska et al.,Changing for Good (New York: Avon, 1994).

[24] Self-awareness and superior performance: Dianne Nilsenand David P. Campbell, “Self-observer RatingDiscrepancies: Once an Overrater, Always an Overrater?”Human Resource Manager, Summer/Fall 1993.

[25] Self-awareness in star performers: Kelley, How to Be a Starat Work.

[26] Boyatzis, The Competent Manager.

[27] Lee Iacocca, Iacocca: An Autobiography (New York:Bantam Books, 1984).

[28] The tale of the shy lawnmowing entrepreneur: cited in David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-directed Change in Education and Management Development," Ph.D. thesis, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 1996.

[29] People can learn to become more self-confident: see, for example, Jerome Kagan, Galen's Prophecy (New York:Basic Books, 1994).

[30] Self-efficacy: see Albert Bandura, Social Foundations ofThoughts and Action (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,1986); Albert Bandura, "Organizational Applications ofSocial Cognitive Theory," Australian Journal of Management, December 1988.

[31] Self-efficacy and job performance in new accountants:Alan M. Saks, "Longitudinal Field Investigation of theModerating and Mediating Effects of Self-efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment," Journal of Applied Psychology 80 (1995).

[32] Inner maps of self-efficacy: Daniel Cervone, "Social-cognitive Mechanisms and Personality Coherence: Self-knowledge, Situational Beliefs, and Cross-situational Coherence in Perceived Self-efficacy," Psychological Science 8 (1997).

[33] Self-confidence early in career predicts success later atAT&T; Ann Howard and Douglas W. Bray, Managerial Lives in Transition (New York: Guilford Press, 1988). Study afterstudy finds that self-confidence distinguishes successful,effective workers from those

who perform poorly; see, for example, Boyatzis, The Competent Manager.

[34] Self-confidence in high-IQ people and career success:Carole K. Holahan and Robert R. Sears, The Gifted Group inLater Maturity (Stanford: Stanford University Press, 1995).

第五章 情绪的自我控制

要驱散你心中的恐惧。

——W.爱德华·戴明

“对于每个演讲者来说，这种经历都是噩梦。”我的朋友是一位心理学家，他应邀从东海岸飞往夏威夷参加当地举办的警察局局长年会并进行演讲。结果飞机晚点了，他彻夜未眠，因此他精疲力竭，再加上时差，演讲又安排在第二天一大早。由于他的演讲主题对听众来说颇有争议，所以他非常认真地准备了一个开场白。可是因为他太疲惫了，已经准备好的演讲也让他感到十分紧张。

演讲开始时，他先讲了一个笑话，但是在关键的地方突然忘词了。他在那里呆若木鸡，大脑一片空白。他不但想不起那个关键地方是什么，连演讲的其他内容也忘得一干二净。他其实有一个大纲，但是当时大纲看起来也帮不了他。他只能看到台下的人都目不转睛地盯着他。最后，我的朋友不得不向观众道歉，为自己找了一个托词就迅速离场了。

他休息了几个小时，重新调整好自己，继续做演讲——也讲完了刚才那个笑话，最终赢得了热烈的掌声。事后，他告诉我那种恐慌的感觉，他描述说：“我只注意到了那一张张盯着我的面孔，可就是想不起来我要说什么了。”

有人对脑部进行过研究，发现人如果处于压力之下，比如要在重要的观众面前做一个演讲，那么情感脑的运作就会抑制脑部执行中枢（位于额头后部的前额叶）的活动。

前额叶区是控制记忆的位置，这部分掌管人们专注力和记忆的重要信息。控制记忆区就是掌管理解、计划、决策、判断与学习的关键。

当心情平静时，控制记忆区运作的效率最高；当情势危急时，大脑就会转入自我保护状态，控制记忆区中的信息将转移到大脑的其他部分，用这种方式保持感官的极度敏锐性。这是人为了生存而改变的心理状态。

当人们遇到紧急情况时，大脑就会回到简单而极富惯性的熟悉反应状态，大脑中复杂的思考、创意、长期的计划都会搁置一旁，所面对的紧急状况或者当天发生的关键事件则成为大脑的焦点。对于我那位朋友而言，这种大脑的紧急状况使他将所有的注意力都集中在了眼前

的“威胁”上——他所有的注意力都放在那一张张盯着他看的脸孔上。

人类的大脑紧急系统已经发展数百万年了。到今天，我们也会看到紧急系统在人们承受的压力很大的情况下会以一些情绪特征表现出来，这些情绪特征包括担心、忧虑、恐慌、挫折感、激动、生气和愤怒。

300万美元的损失

在1997年的重量级拳王争霸赛中，泰森在盛怒之下撕咬了对手霍利菲尔德的耳朵。这一举动让泰森赔上了300万美元，相对他3000万美元的收入来说，这笔赔偿可谓数额巨大，除此之外他还被禁赛一年。

在某种意义上讲，泰森也是大脑报警中枢的受害者。报警中枢位于情感脑，这个部分是围绕着脑干的神经组织，被视为大脑边缘系统。每当进入情绪紧急状态时，报警中枢就起到关键作用，让我们“迅速行动”。

在大脑前额叶区，执行中枢通过神经高速路与杏仁核直接相连。这个杏仁核与前额叶之间的神经网络就是大脑在紧急状况下的报警系统，这个结构在人类历史的几百万年中对人类的生存具有重要的价值。

杏仁核就好像是大脑的情绪记忆储存库，储存着所有的胜利与失败、希望与恐惧、愤怒与挫折的碎片。杏仁核扮演着“哨兵”的角色，利用这些储存的记忆，排查所有进入的信息。这些信息就是我们每时每刻看到和听到的事物。将目前发生的一切与过去的经验片段相对照，决定进入的信息是威胁还是机遇。 [1]

对泰森来说，他认为在那场比赛的8个月前的拳王争霸赛中，霍利菲尔德对他做了同样的事——用头顶撞他，这让他勃然大怒、心怀怨恨。那次泰森就输了。接下来发生的事就是泰森的杏仁核短路，做出了瞬间的反应，导致了灾难性的后果。

在人类的发展历程中，杏仁核很可能就用共同的记忆模板解决生死攸关的生存问题，比如：“他要捕杀我吗？我要捕杀他吗？”回答这些问题时需要马上判断当时的形势，做出即时反应，停下来深思熟虑是不可能的。

大脑的应急反应仍旧遵循着人类早期的策略，就是提高感觉的敏锐度，停止复杂思维的运行，做出即时反应。尽管这种反应模式在现代生活中不一定适用，但是大脑还是会做出这样的反应。

情绪失控

在机场的公用电话区，我听到隔壁的女人在打电话，我不是故意去听，但是她声音很大，太引人注意了。显然，她正办理离婚手续，情况好似一团乱麻。她的前夫就是麻烦的根源，她对着电话大喊道：“提到那房子——他真就是个无赖！我正在开会，律师就叫我出来，说我们要马上去法庭。我下午又必须做报告……这个浑蛋真会挑时间！”她突然挂断电话，收拾自己的东西扬长而去。

压力和争吵的“最坏的时机”让我们难以忍受。每当压力接踵而至，我们感觉压力并非叠加，而是在成倍增长。结果，每增加一点儿压力都令人无法忍受。当我们濒临崩溃时，加一根稻草也会压垮骆驼。这就是平常不起眼的小麻烦居然也可以变成有摧毁力的压力。正如诗人查尔斯·布考斯基（Charles Bukowski）所描述的那样：“让我们发狂的不是什么大事，不是亲友离去，而是危急关头断掉的那根鞋带。”

对人的身体来说，在家与上班两者没有明显差别。但是无论压力来自何处，都会一点点积累。如果我们已经处于过度紧张的状态，一点儿烦恼也会让我们一触即发。从生物与化学的角度来讲，每当杏仁核触及大脑“恐慌案件”时，就会不断分泌一种被称作“促皮质素释放因子”（CFR）的激素，最终产生大量紧张激素，其中最主要的物质被称为“皮质醇”。[2]

我们在紧张时分泌的激素达到一定程度时，大脑就发出“攻击”或者“逃跑”的指令。激素一旦开始分泌，就会在体内存留几个小时，然后每件烦心事都会增添新的紧张激素。激素不断积累，让杏仁核处于时刻准备行动的状态，一旦遇到一点点挑衅，就会爆发，或者变得惊恐万分。

我们在压力下分泌出来的紧张激素会影响血液的流向。随着心跳加速，血液由大脑较高侧的认知中枢转向紧急行动的相关部位。作为热量来源的血糖会升高，不太相关的身体机能会减缓，心跳加快，随时准备攻击或者逃跑。总的来讲，皮质醇对大脑功能的影响强化了以生存为目的的本能，提高了感知功能，让大脑思维迟钝，转向那些比较基本的反应模式，即让人惊恐地大叫一声，或者待在那里不知所措。

皮质醇从工作记忆（思维智能）中提取能源，并把它们转向感知功能。如果大脑中的皮质醇含量过高，人们就容易出错，容易精神涣散、记忆力减退，甚至刚刚读到的东西也忘在脑后了。[3] 另外，一些不相关的东西却占满了大脑，让大脑处理信息变得更加困难。

如果压力继续存在，结果会导致精疲力竭甚至更糟。当实验室的小白鼠处于持续压力之下，其体内的皮质醇以及与紧张有关的其他激素就

会增加至有害的程度，可能毒害或者杀死神经细胞。如果在生命周期中，压力持续一定时间后，将对大脑造成难以弥补的伤害。记忆的关键中枢“海马区”受到破坏萎缩。[4] 人类的情况也和小白鼠类似，[5] 沉重的压力会让人们一时出错或者失误，如果压力持续不断，就会导致人们思维迟钝，产生长期的负面影响。

当然，压力是在所难免的，我们常常无法逃避棘手的情况和难对付的人。举例来说，在信息爆炸的时代，有人研究过一家大企业中的员工，每人每天收到和输出的信息平均高达178条，每小时被信息打断的次数是三次以上，每条信息都看起来十分紧急（但实际上不一定）。[6]

电子邮件不仅没有减少已经过量的信息，反而在电话、语音信箱、传真、信件之外增加了信息量。尽管人们忙个不停地处理各类信息，但是信息依旧排山倒海地迎面而来，令人应接不暇。信息爆炸最大的结果就是干扰了人们的注意力，每条信息都会分散人们的注意力，让人们更难将注意力集中在手头的任务上。信息泛滥的长期影响就是引发慢性注意力涣散症。

事实上也确实如此，有人研究过各种工作的每日效率，发现业绩不佳的主要原因就是经常分心。有位优秀的工程师想出一个好方法集中注意力。他戴着耳机在计算机前工作。[7] 每个人都以为他在专心听音乐，但是他什么也没听，戴耳机是为了拒绝分散注意力的电话和同事的干扰。这种办法可能有点儿效果，但是我们需要内在的资源帮助排解这些压力。

只会说“不”的神经元

前额叶通常会把杏仁核的紧急信息扫描一遍，利用所理解的生活常识对这些新的举动做一番判断，并且决定以最巧妙的方式产生何种反应进行处理。[8] 这些只会说“不”的神经细胞重新再确认高度紧张的杏仁核的判断是否正确，衡量我们有无危险，是不是必须采取紧急措施。

大脑的基本设计是依据一个简单的相对原则。这个原则就是：有些神经元引发行动，有些则抑制行动。透过二者的合作，一场演讲或外科大夫要做的精密手术得以顺利完成。当人们采取紧急措施时，前额叶抑制部分似乎产生了麻烦，而不是杏仁核出现了问题。这些人并不那么明显地急于采取行动，而是一旦开始做就一发不可收拾。[9]

由于杏仁核是大脑中的报警系统，能在不到一秒的时间内控制前额

叶，应付它所针对的紧急情况。前额叶则无法迅速、直接控制杏仁核。相反，前额叶有一系列起抑制作用的神经元，可以阻止杏仁核采取紧急措施而发出的指令，就像输入一串密码，关掉家中安全系统的错误警报一样。

威斯康星州立大学神经科学实验室的导师理查德·戴维森（Richard Davidson）对两组人做了几个脑部影像研究，其中一组人对生活中的大起大落能应对自如，另一组人则比较敏感，容易感到沮丧。戴维森给两组人做了压力测试，比如，写出自己最难过的个人经历，或者在有限的时间内解答数学难题，并且记下他们的脑部功能状况。

第一组人往往能够从压力中迅速恢复过来，他们的前额叶区在几秒内就可以使杏仁核恢复，因此他们可以很快平复下来。杏仁核的活动和沮丧情绪会在持续上升几分钟后恢复平静。

戴维森说："恢复较快的这组人遇到压力较大的事情时，马上就开始抑制悲观情绪，这是一群乐观向上、积极采取行动的人。生活中如果发生了什么麻烦事，他们马上就会抑制消极情绪，立刻想出解决方案。"

前额叶与杏仁核之间的抑制系统以许多自我调控能力为基础，尤其是自制与应变能力。在面对工作中的危机、不确定因素和挑战持续上升等紧急情况时，以上这两种能力都可以让我们镇定下来，大脑前额叶阻止杏仁核信息的能力使大脑保持清醒，让我们处事沉着冷静。[10]

我们现在将注意力从实验室转到现实中。想想看，管理者、决策者和人事主管，如果他们在最基本的情感能力方面表现较差，那么公司要付出多大代价？有一项针对大规模零售连锁店经理的研究发现：那些最容易因工作压力而紧张、一旦受到责备就崩溃的经理管理的店面的业绩也是最差的。（至于业绩好坏，是根据净利润、商店每平方英尺的销售额、雇员的人均销售额和一美元的存贷额这四个标准衡量的。）在同样的压力之下，那些能够冷静自我控制的经理所管理的店面的业绩最好。[11]

"棉花糖测验"的孩子长大参加工作了

有6个大学生，他们是朋友，有一次一起喝酒、玩纸牌到深夜，突然间吵了起来。麦克和泰德两人越吵越凶，嗓门越来越大。麦克怒不可遏，开始大吼大叫，这时泰德反而冷静下来。但是麦克的情绪已经难以控制了，他站起来要打泰德。泰德却冷静地对待他的挑衅，他说打架可以，但是要先把牌打完。

麦克尽管怒火难消，但还是同意了。于是其他人也都照着泰德的建议继续玩牌，好像什么事都没发生过一样。结果就在玩牌的这几分钟内，麦克的怒火渐渐消退，也整理了一下自己的思绪。打完牌之后，泰德平静地对麦克说：“如果你还想打架，那我们就到外面去。”这时，麦克也平静下来，将事情的始末好好想想，向泰德道歉，事情就此告终。

20年后，他们在校友会上重逢。泰德拥有成功的房地产事业，麦克则处于失业状态，在吸毒与酗酒的浑浑噩噩中度日。[12]

麦克和泰德二人的鲜明对照正好可以证明“自我控制”所带来的益处。其中起关键作用的部分正是前额叶的抑制神经元在生气和面临考验时否决了来自杏仁核的行动指令。对泰德而言，抑制作用显然运作良好，但是麦克没能自制。

我曾在《情商》一书中讲述了斯坦福大学的研究人员针对两组孩子所做的“棉花糖测验”。麦克和泰德的故事与那两组孩子的生活轨迹极其相似。这里再重温一下那个测验。在斯坦福大学附属幼儿园中，研究人员将4岁的小孩一个个带入房间，将一块棉花糖放在他们面前的桌上，告诉他们：“如果你们现在想吃这块糖，可以吃。但是如果你们能等我出去办完事回来以后再吃的话，就可以吃到两块棉花糖。”

当初的测验将这群孩子分为两组，选择立即吃糖的孩子被归入第一组，而愿意等待拿两块糖的孩子则被归入第二组。[13] 前者在压力下容易崩溃，爱发脾气，争强好胜；在追求目标时，不太容易抗拒诱惑。大约14年后，这些孩子正面临高中毕业。

然而，让研究人员感到惊讶的是，第二组孩子大学入学测验的SAT平均得分比第一组孩子平均得分高210分。[14]

那么为什么容易冲动的孩子学习能力都不太强呢？我能做出的最佳猜测是，这与杏仁核和前额叶之间的连接处有关。杏仁核是神经冲动的来源，也是使人分心的原因。前额叶则是操作记忆的位置，能够使一个人注意力集中在当前的心理活动上。

当我们的心思意念都被冲动占据时，余下控制记忆的注意力空间将大幅缩小。对学生而言，这就意味着对老师、书本、作业的注意力降低了。如果这种情况年复一年地持续，那么学生的成绩就会下降。所以他们的SAT得分比较低。员工的情形同理，冲动导致分心的代价就是学习和适应能力低下。

参加斯坦福大学“棉花糖测验”的孩子们都逐渐长大成人，他们参加工作以后，差异就更加明显了。[15] 那些能抵制棉花糖诱惑的孩子在二十八九岁时学到了更多的知识与技能，做事更专心，更能集中注意力，更能培养真诚、亲密的人际关系。他们办事可靠，富有责任心，面对挫折也能够表现出较强的自制力。

相对来说，那些在4岁时不能自制、迫不及待地将棉花糖吃掉的孩子的认知能力比较差、情感能力与那些能自制的孩子比相差甚远。他们性格孤僻、办事也不让人放心，容易分神，在追求目标时只限于满足眼前的利益。遇到压力时，他们的承受能力或者自制力都比较差，也不会随机应变，而只是重复一些机械的无用功。

棉花糖测验的结果充分揭示：人们冲动、恼怒及情绪波动时，一定会因此付出代价。当我们被冲动、愤怒、情绪支配时，思考能力和工作效率都会受到影响。

控制情绪

控制自己的情绪不仅包括“缓解痛苦”或“抑制冲动”，还包括必要时引发某种情绪，有时甚至是某种不愉快的情绪。有人曾告诉我，有些讨债人在讨债之前就会先调整一下自己的情绪，让自己进入兴奋、暴躁的状态。医生要告诉病人或亲属不幸的消息时，他们往往把自己调整到某种忧郁、难过的心理状态，同理，殡仪馆的殡葬员在与死者家属见面时，也要使自己表现出悲伤难过的神情。在零售业或其他服务业，到处都要求服务员礼貌友好地接待顾客。

有一个思想学派的人声称，员工被要求表现出某种情绪就等于必须执行义务性的“情绪劳动”才能保住饭碗。[16] 他们认为，如果老板命令员工必须表现出某种情感，结果只会让员工自然表露的情绪与要求的态度背道而驰。零售业、航空服务业、旅馆饭店等行业都属于需要驾驭自己情绪的工作领域，加利福尼亚大学伯克利分校的社会学家阿利·霍克希尔德（Arlie Hochschild）将这种情况称作“人类情绪的商业化”，这种情绪商业化等同于一种强制性的情绪控制。

但是进一步调查分析后，你就会发现这种观点只说对了一半。决定情绪劳动是不是强制性、义务性的因素在于个人对工作的认真程度。[17] 比如，一个护士认为自己应当关心他人且富于同情心，那么对她来讲，花些时间体恤病痛中的人的心情、体贴患者的感受就不是沉重的负担，而且会使她觉得自己的工作更有意义。

自我控制情绪的意义不是指“否认”或者“压抑”真实自然的情感表露。

例如，“坏”心情也有其价值，生气、哀伤、恐惧等都可以成为创造新力量或与人接触的动力。生气也可以变成强有力的动力，特别是希望消除不公正或不平等的情况下；共同分享哀伤可以使人们凝聚在一起；愤怒如果来得不是过于猛烈，也能激发创造力。

自我控制情绪并不是要求过度压抑或压制一切情绪和冲动，事实上，过分压抑会造成身体和心灵的伤害。人们在抑制自己的情绪，特别是抑制很强的消极情绪时，心跳会加速，这是血压升高的征兆。如果长期这样压抑情绪，就会导致思维混乱，妨碍思考能力，影响正常的人际关系。 [18]

相反，情感能力指的是“我们可以选择如何表达情绪的能力”。在全球化的经济体系中，这种健全的情绪尤为重要。因为情绪表达的基本规则在不同的文化中存在极大的差异。在某种文化中被认为是恰当的表现，在另一种文化中可能显得有些鲁莽。例如，南美国家的商业伙伴可能认为北欧国家的管理者既冷漠又不平易近人。

在美国，不表达情感、保持距离或漠不关心常常被视为负面的态度。对美国公司的近2000名总监、经理和主管进行的研究显示，如果一个人缺乏情感表露，那么他的业绩不尽如人意与之存在密切的关系。 [19] 业绩优秀的经理表露其情感比平庸者自然得多，但作为一个群体而言，主管在下级面前总是更多地抑制自己的个人情绪。这是因为如果主管明显表达不恰当的情感，那么可能就会对业绩产生一定的影响。

就高层管理人员的情感方面而言，他们在工作场所的情感表达几乎已是种特别“文化”，完全与其生活的其他部分分离开来。在朋友和家庭这类亲密的关系中，我们可以、也应该无所不谈，但在工作上要留意不同的情感上的约束。

•••

自我控制，即控制冲动或沮丧的情绪，取决于情感中枢与前额叶（大脑执行中枢）的配合运作，处理冲动和应对苦恼这两种基本技能是五种情感能力的核心。这五种情感能力包括：

•自制力： 能有效地控制负面的情绪和冲动。

•诚信： 表现出诚实和正直的品格。

•责任心： 完成任务尽职尽责，可信赖，值得托付。

•适应力：能灵活机动地应对变化和挑战。

•创新力：愿意接受新观点、新方法和新信息。

自制力

将负面的情绪和冲动维持在可控范围内。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•善于处理冲动的情绪和沮丧的感觉。

•在处理情绪时，保持冷静、积极和从容不迫。

•在压力下仍旧思路清晰、注意力集中。

比尔·盖茨发火了。他瞪着双眼，大眼镜歪斜斜地挂在鼻梁上，脸红脖子粗，唾沫飞溅。他坐在微软的会议室里，会议室里挤满了参加会议的人。会议室里共有20位微软的员工，大家围坐在椭圆形的会议桌边。大多数人都不敢看他，只能不时战战兢兢地瞥他两眼。

屋里充满了汗臭味。接下来就是一场情绪处理艺术的展现。[20] 盖茨愤怒地咆哮一通，这些倒霉的程序设计师结结巴巴地想说服他，或者至少让他平静下来，但似乎无济于事。一名娇小身材、声音柔美的华裔女士似乎是整个房间中唯一没有被盖茨的怒火吓傻的人，其他人都避开盖茨的目光，只有她敢于直视盖茨。

盖茨一直滔滔不绝、情绪激动地训话，但她以平静的语气打断了他两次。第一次，她的话语似乎让他的怒火稍稍平息。第二次，他开始安静地聆听，又若有所思地盯着桌面好久。接着，他的怒气就无影无踪了，他对那位女士说：“好，这听起来不错，就这么做吧。”随即结束了会议。

其实别的同事也说过这位女士说的内容，但是她那种泰然自若的态度相较于其他焦躁不安的同事能将意思表达得更好，条理更清晰。她的态度当然也是传达信息的一部分。盖茨激烈的言辞没有让她方寸大乱，她也没有无缘无故地焦虑不安。

这位女士的表达技巧大多体现于无形当中。自制多半呈现在没有明显情绪的状态下。自制的表现为不受压力困扰，或者不以愤怒的言辞回击充满敌意的对方。另一个例子就是时间管理，让自己遵守每日时间表也需要自制力。因为常常需要抵制看似紧急却极其琐碎的需求，还

要抗拒浪费时间的娱乐和其他诱惑。

一个人工作责任心的强弱基本上就能体现他自制的心理状态。情绪对思考、记忆和知觉产生极大的影响。人在生气时更能记住让我们愤愤不平的事，思绪完全被这些事占据。激动的情绪也会扭曲我们的感官，一个充满善意的建议此时可能变成充满敌意的讽刺。抵抗情绪的主导地位正是有效工作的关键。

当工作变成煎熬时

这个故事发生在许多年前，我的公司新提拔了一个人做我的顶头上司。他给我的印象是充满野心，而且“新官上任三把火”，他招聘了一些新写手，作为“他的人”，拼命想让他们在出版界崭露头角。他常常花很多时间与这些新人待在一起，而把原来的老员工冷落在一边。

也许，我的新上司也承受着他的上司施加的压力。不过，我并不太了解他的做事动机。但有一天，他突然请我与他一道去公司的咖啡厅喝咖啡，这倒让我很吃惊。在那里，他寒暄几句后话锋一转，说我的工作不够好，却不说出我究竟哪些地方不合格。在前任老板手下，我曾因为工做出色获得过巨额奖金，而现在情况很明显：如果我不改进，他就会毫不客气地辞退我。

毫无疑问，这事的确让我惴惴不安、焦头烂额了很久。那时，我的经济状况不佳，孩子要去大学念书，所以我真的需要这份工作。更糟的是，写作需要精力高度集中，而现在这些烦心事接踵而至，分散我的注意力。我脑海里全是一幅幅丢掉工作、穷困潦倒的悲惨画面。

所以，我开始用一种放松的方法让自己的头脑冷静下来。若干年前，我曾学习过这种方法。这是一种简单的沉思疗法，我曾经断断续续地练过多年。尽管我过去的练习是三天打鱼、两天晒网，现在我却迫切需要这种方法，所以不得不铤而走险一下。每天一早起床，我就练习半个小时，甚至一个小时。用这种方式平复自己的思绪，集中注意力。

这种方法很奏效。我让自己重新振作，头脑清醒。我尽力按照要求，尽己所能交出好文章。后来，那位挑剔的上司被调到别的部门去了，我如释重负。

有些人善于应对痛苦的情绪。实际上，这些人往往都有控制紧张情绪的能力。必要时可以借助这种能力，诸如较长时间的沐浴、体育锻炼或像我那样沉思默想、做瑜伽。生活中，掌握了这类放松技巧并不意

味我们就不感到郁闷或痛苦，然而每天坚持有规律地进行放松练习似乎会重新设定杏仁核激发痛苦或忧伤情绪的临界点，使杏仁核不容易被激活。[21] 这种神经系统的调整一方面使我们在一开始就不易出现杏仁核失控，另一方面也使我们能较快地从杏仁核失控中恢复过来。最终结果是，我们受痛苦情绪的打击更小，受影响的时间也更短。

无助之感

对工作的无助之感是一种极其负面的情绪。对于小企业的负责人和员工而言，对生活的掌控力强的人在面对工作的冲动和压力时不易发怒、烦躁或者不安，而掌控力弱的人比较容易苦恼难过，甚至辞职不干了。[22]

有一项研究，针对伦敦7400名男女文职人员做了一项调查。这项研究结果显示，那些认为自己要在他人设定的期限内完成某项任务又没有人告诉他应当怎样做的人，还有对工作环境和工作伙伴没什么选择余地的人，患冠心病的风险比那些工作比较灵活的人高50%。[23] 假如认为自己必须做一项不可能完成的工作，又无法控制工作压力，那么患心脏病与高血压的风险都非常高。[24] 这就是为什么在我们所有的工作关系方面，与老板或顶头上司的关系对我们情感和身体健康的影响最大。在英国，一项针对感冒的研究招募了一批志愿者。他们暴露在某种感冒病毒中，并连续对他们进行5天的跟踪观察，看哪些人会感冒。结果发现那些社会关系紧张的人最容易感冒。[25] 当然，仅是某一天在办公室里人际关系紧张并不是什么大问题，但总是与上级不合，就会降低自身免疫力。

近期，解剖学家发现，大脑与躯体之间存在联系，即精神状况与身体健康之间有着某种联系。在这种联系中，情感中枢起着关键作用，它通过最丰富的神经网络连接着免疫系统和心血管系统。这些生物学方面的联系可以解释为何悲伤、失望、生气、紧张、强烈的焦虑等负面情绪会使心脏病人发病率倍增。因为在产生这些情绪后的几小时之内，心脏病患者流向心脏的血液量可能出现危及生命的下降，而这种下降有时会促使心脏病突发。[26]

对职业女性来说，当工作压力与家庭负担以及孩子生病等意外情况结合在一起时，她们就会承受巨大的压力。属于公司中层、权力有限的单身或已婚的女性，体内压力皮质醇、紧张激素都明显高于那些家中没有孩子牵挂的同事。[27]

皮质醇保持在低水平，有助于有机体抵抗病毒、治疗受损组织等，但皮质醇分泌过多就会降低免疫系统的效率。[28] 美国国家心理健康研

究所的一位研究人员说："当你坐在那里眼睁睁地看着股市崩盘，皮质醇含量就会因心理紧张而上升。这时，即使只有一个患者在你面前咳嗽几声，你也可能被传染上流感。"[29]

自我意识的益处

有一位大学教授心脏有些问题，他的心跳每分钟超过150次时就会造成心肌缺氧，因此他佩戴了一个便携式心率监测器。一天，他参加学院系里的一次例会。在他看来，这类会议都是没完没了地讲废话，纯属浪费时间。

当他想找个借口摆脱冗长的讨论时，发现监测器显示他心跳过快，达到了危险程度。此时，他才意识到，系里那些终日无聊的争论真的使他感到心烦。[30] 自我意识是一种重要的技能，在处理紧张情绪时使人获益匪浅。如果我们不是细心留意，我们都可能和这位教授一样，没有发觉工作真正带来的压力到底有多大。

只是简单地将潜在情绪带入意识中，就具有正面效果了。有63个被解雇的管理者到南方卫理公会大学参加了一项调查研究，其中许多人在接受调查时还很生气，带着明显的敌意。研究人员要求其中一半的人连续写5天日记，每天花20分钟写下他们最深刻的感受，还有这期间产生的各种想法。结果写日记的人比没有写日记的人更快地找到了新工作。[31]

我们对不安情绪的监测越准确，就越容易从沮丧的情绪中恢复过来。例如，在一次试验中，让被试反复观看醉酒驾驶的影片，影片中是鲜血淋漓的车祸场景。[32] 在看完影片半小时后，被试报告说，他们情绪低落，很沮丧，脑中一直回放着刚才看到的令人难过的画面。最快恢复的人正好是对自己的感觉描述最清晰的人。看来澄清情绪有助于我们处理负面情绪。

然而，能保持冷静不一定意味着能够成功。有些人表面上很冷静，但内心情绪波动强烈，这些人也需要控制内在的消极情绪。在某种文化中，特别是亚洲文化中，教导人们不要喜形于色。这也许表面上能维系人际关系，却有损个人健康。一位对亚洲的空姐讲授情感能力的心理学家说："在亚洲，内心积怨也是个问题。内在不满不会爆发处理，人们只会憋在心里，忍气吞声。"

内心积怨有几个坏处：这样的人通常无法采取任何行动改善自己的处境。也许他们不会发现情绪失控的外在迹象，但忍受内心的痛苦会出现以下症状：头痛、烦躁、大量吸烟、酗酒、失眠、无休无止地自我

谴责等等。他们与情绪爆发的人有着同样的健康风险，因此需要学习排解消极情绪。

自我控制行为

这是在曼哈顿大街上常见的事，一位男士把车停在一条人来人往、车流如织的大街旁，这恰好是禁停区。他匆匆地钻进一家商店，买了几件东西，然后飞快地跑出来。结果，见到的不仅是警察的罚款单，警察还叫来辆拖车，要把他的车拖走。

“天哪！你这个人渣！”这位男人见状勃然大怒，冲着那位警察破口大骂。同时，用拳猛击拖车的车盖。

那位警察显然也生气了，但不管怎样他克制住了自己，平静地说：“你违章停车了。如果你不服气，可以申诉。”说罢就转身离去。

自制力对执法者来说尤为重要。当面对某个情绪将要失控的人时，如违章驾驶的司机，如果执法者因对方发火而情绪失控，暴力冲突的可能性就会迅速增大。纽约警察学院的威尔逊警官说，这些前车之鉴使许多警官竭力控制自己对无礼行为的本能反应，即不把这些行为看作一种威胁，而将其视为互动中权力的转移，可能给他们的生命带来危险。[33] 威尔逊说：“一开始，当某人做出激怒你的举动时，你的身体就有回应的冲动。但是你的头脑里有个声音对你说：‘不值得，我一旦和这人交手，我就输了。’”

美国是全世界暴力事件发生率比较高的国家之一。但是，在美国培训警察时，教官总是要求他们遇到此类情形时，千万要谨慎使用武力，威胁、肉体要挟、掏枪等都是最后不得已的下下策，因为这些手段都很容易使对方情绪失控。

有一项极有说服力的调查，调查对象是执法机构中的执法者。调查发现，最杰出的警官最少使用武力，他们与那些终日变化无常、随时都可能铤而走险的人打交道时一直都很沉着冷静，而且表现出职业礼貌，巧妙地化解对方的敌意和怒火。一项针对纽约警察进行的研究发现，那些能控制自己、即使与怒气冲天的驾驶员打交道时也能保持冷静的交通警察把事情激化为暴力冲突的概率也最低。[34]

有些人在工作中经常与急躁、爱发脾气的客户打交道。对这些人来说，在面对挑衅时，保持镇定是基本的行为准则。以咨询师和心理治疗师为例，优秀的从业者会冷静地回应病人所做的人身攻击。[35] 优秀的空姐遇到满腹牢骚的乘客时，仍旧和颜悦色。[36] 出色的经理和

主管会用自制力牵制欲望、野心和不良心态，驾驭个人需求以达成组织目标。[37]

在压力下保持坚韧

在这里我要比较美国区域电话公司的两名主管，这家公司正因为整个行业经历转型而饱受压力。其中一位主管受到紧张气氛的影响，他描述说：“我的生活就好像没完没了的竞赛。我要不断紧追猛赶，满足给我定下的底线，但是这些还不是工作的重头戏，而是家常便饭。所以即使我经常紧张不安，还是会感觉烦闷无聊。”

另一位主管说：“我的工作非常充实，即使有时我做了一些看起来无趣的事，可是一旦开始，我就会发现它会让我有所收获。我总是尝试让一切都有点儿创新性，为自己打造出一种富有新鲜感的生活。”

第一位主管的“耐受性”比较差，而第二位则较强。“耐受性”指的是身受压力仍能继续担负职责，将压力视为挑战，有自制力，而不是将压力视为一种威胁。研究发现，能够承受住压力的人通常把工作视为要全力以赴完成且令人感到兴奋的事。将变动视为发展的契机，而不是对自己不利的事。有这种心态的人容易释放压力，不易生病。[38]

工作生活存在一个悖论，有人将工作生活视为具有无限威胁的环境，有人则把它看作激励奋起的挑战。拥有情感能力的人就能把那些似乎是可怕的威胁看作挑战，努力地甚至急切地迎接挑战。在大脑的功能方面，“有益的压力”与“有害的压力”之间存在关键性的差别，“有益的压力”指的是那些动员并激励我们行动的挑战，而“有害的压力”指那些把我们压垮、使我们丧失能动性或失去斗志的威胁。

激发我们接受挑战热情的大脑化学物质与应对压力和威胁时产生的反应物质不同，前者会在人精力充沛、最为努力、心情好时运作。这种状态的生化反应会促进交感神经系统和肾上腺分泌一种名为“儿茶酚胺”的化学物质。

这种儿茶酚胺连同肾上腺素和去甲肾上腺素，能够激发我们用更具生产力的方式行动。大脑一旦转为紧急状态，就开始释放肾上腺素和大量儿茶酚胺。但当大脑处于低激发状态时，只有儿茶酚胺系统的运作才能实现个人的工作最佳状态。（儿茶酚胺不会对我们的工作产生负面影响。如果老板对我们的工作做出消极的评价，它不会马上刺激皮质醇产生。而烦闷、急躁和挫败感甚至疲劳，这样的情绪都会刺激皮质醇的产生。）

在某种意义上，有两种压力：有益的压力和有害的压力，同时也就有两套完全不同的生物化学系统在起作用。当我们的交感神经系统兴奋时，有一个平衡点，只要不是过度兴奋，我们的心情就很舒畅；我们考虑问题做出反应的能力也在此时处于最佳状态，这就是我们表现最佳的时机。

责任心

表现出人格完整且对自我表现负责。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•值得信赖。

•行为遵循道德标准，而且无可指责。

•通过本身值得信赖的特质和真诚赢得别人的信任。

•承认自己的错误，并且能够当面质问他人的不道德行为。

•采取强硬、有原则的立场，即使这样做可能引发他人不满。

•尽职尽责。

•履行承诺，言而有信。

•为达成目标而尽本分。

•工作条理清晰、井然有序，工作认真细致。

一位发明家与投资商洽谈自己的新发明，他发明了一种双层气垫，保暖性能好，市场前景良好。投资商主动提出负责生产和销售这种气垫，并付给发明家一笔专利费。双方交谈过程中，投资商不经意透露自己从未交过税，并因此而沾沾自喜。[39]

发明家惊讶地问道：“你是怎样做到的？”

投资商得意地回答：“我有两个账本啊。”

“那么你会用哪个账本记录气垫的销售额呢？因为你要根据这个销售额支付给我专利费啊。”发明家问道。

问题没有得到回答，生意也没有谈成。

一个人的信誉来源于这个人的言行是否诚实可靠。优秀的管理者懂得在工作中赢得别人的信任，就是让人们知道自己的价值和行为准则，知道自己的打算，感受以及保证言行一致的工作方式。他们从不掩饰自己的过失，也敢于在别人面前承认自己的过失。

诚实可靠的员工很坦率，坦白告诉别人自己的感受。比如“对于这件事，我没有太大的把握”，这样反倒能赢得别人对他的信任。相反，从来不承认一点儿小过失，或是不承认自己不够完美，恰恰有可能降低他们自己、他们的公司或者某个产品的声誉。

诚实可靠意味着行为光明磊落、为人诚实、言行一致，这也是业绩突出的人的一大特质。而销售业绩依赖于长期稳固的关系，如果一个人隐瞒一些重要信息、背信弃义、没有履行承诺，就会降低再次合作的概率。

自动数据处理器公司的一位高级副总裁告诉我：“曾经在这里工作而后遭辞退的业务经理缺乏的就是诚信。销售是彼此间的交易，你承诺我这个，我就给你那个。这是一种不太明确的情境，你在其中就要相信对方的话。但是诸如财务这些领域，就是科学要多于艺术，一切都要清楚明了。销售则不那么清楚明了，因此最重要的就是彼此间的信任。”

美国运通公司顾问分公司执行副总裁道格拉斯·莱尼克持相同的观点：“某些人会有错误的看法，以为可以靠欺骗他人或者让别人买些不实用的东西提高业绩。这个方法也许短期内可以奏效，但长期来看伤害的还是自己。如果你坚持自己的做人原则，则会收获颇丰。”

勇气的力量

我曾在飞机上碰到一位女士，她坐在我旁边，我们在飞机飞离韦斯特后共处了几个小时。她得知我正在写一本有关情商的书，不禁讲了她自己的故事：“我们公司的主营业务是为化学产业做安全测评，评估一些企业的产品及这些企业怎样消除产品的可燃性之类的危险因素，也要核查企业处理化学物质的过程是否符合联邦安全标准。可是，我的上司对检验报告是否准确一点儿也不关心，他只关心能否按时完成检验。他的信条就是：尽快完成任务、拿到钱。”

“最近我发现某项工作的计算有误，所以又重新再来一遍。但是上司总是让我难堪，因为这样做就会超过他要求的期限。尽管我心里知道

他根本不专业，但还是必须照着这家伙的话去做，所以只好拿回家重新算了一遍。我用自己的时间加班。我们的上司像催命似的，让大家都很郁闷。”

她为什么要忍受这一切呢？

她又谈到了自己离婚的事。她现在要独立抚养两个孩子。“如果情况允许，我也想辞职，但是我需要收入，现在找工作也不容易啊……”

她沉默了许久，又继续说：“他在所有的报告上签名，包括我们做的。起初，我对他的行为很反感，因为他抢了我的功劳，但是现在反而感到解脱了。我不希望自己的名字出现在报告上。我也觉得这样很不妥。到目前为止还没有事故发生，比如火灾或者爆炸之类的事故，但是也许将来某一天还真就会发生。”

难道她不应该说出来，向上级汇报这一切吗？

“我其实也想过，但是我不能说。因为我入职时曾经签署过保密协议。我必须先辞职才能在法庭上做证，如果那样的话就太糟了。”

飞机降落后，她看来感到如释重负，又为自己所透露的事感到不安。她非常担心，甚至绝口不提自己公司的名称或者自己的名字。但是她记下了我的名字和电话，说她还想再找我聊聊，以后打电话给我。

但是后来她一直都没有再联系我。

伦理官员协会曾对美国企业各级员工（共1300人）做过一项调查，他们意外地发现：被调查者中将近半数承认自己参与过不道德的商业行为。 [40]

他们大多数人涉及诚信或道德的违规情节相对轻微，比如谎称生病不去上班，或者将公司的物品带回家使用。但是其中有9%的人承认自己曾经说谎或者欺骗顾客，6%的人曾经篡改报告文件数字，5%的人曾在重大事件上欺瞒上级或是对重要事件知情不报，4%的人承认侵占他人功劳或者将别人的创意谎称是自己的。有些违规行为却十分严重：3%的人曾经参与侵害版权或软件专利，2%的人在文件上伪造他人签名，1%在政府文件（比如退税单）上曾经填写虚假信息。

相反，研究人员在一群优秀的会计师身上发现了与上述人员完全不同的特质，那就是“勇气”。他们就职的事务所是美国规模比较大的会计师事务所之一，他们对客户开诚布公、直言不讳，能顶住来自自己所在会计师事务所的种种压力，不怕丢掉某一笔会计业务，坚持让客户

遵守会计准则以确保其遵守会计规章制度。优秀的会计师在面对来自会计师事务所的压力时，冒着失去客户的风险，也要确定是否合法，这就需要强大的自信心和完整的人格才能坚持立场。（这项研究的结果让人喜忧参半，好的一面是优秀的会计师有这种勇气，不好的一面是大多数会计师不具备这种勇气。）

控制冲动——错误的情绪界限

•一家公司的财务副总监因为对女性下属性骚扰而被辞退，他平常与人相处也常有攻击性。

•一家公司的总经理性格外向、健谈、友善不做作，但是缺乏自制，他多次在聊天中泄露机密，因而丢了工作。

•一家小公司的老板因为处理公司基金时存在不法行为，遭到起诉。他所任用的财务总监和他一样缺乏良知，对于这种行为产生的后果也不了解。

这些被辞退的案例研究是一家咨询公司提供的，这家公司对4265人进行了测验，其中从公司老板到蓝领工人都有。[41] 公司评估案例中的失败者时，发现他们都欠缺对冲动的控制，他们急于满足自己的欲望。我们每个人都可以通过控制自己的欲望，想清楚行动的可能后果，对自己的言行负责。

那家咨询公司研究了事业当中自我克制的能力后，评论道："如果挑选从事产业工作的人，无论在哪个工作岗位，最好不要选择那些自制力较差或者很差的人。因为这些人出差错的比例很高。"（人们应该强调帮助提高这些人控制冲动的能力，不应该一刀切，在工作领域不给自制力差的人一点儿出路。）

橄榄球运动员需要一定的主动进攻性，但是即使是橄榄球运动员，如果有较强的自制力也大有裨益。研究人员对700名职业橄榄球运动员做了一项调查，他们是新加盟美国国家橄榄球大联盟的球员和大学橄榄球运动员，教练对自制力较强的运动员的评价是：积极向上、有较高的运动员素质、有较强的领导才能，更容易服从教练指导。[42] 而对那些自制力较差的运动员，教练的评价是：不尊重队友和教练、刚愎自用、不听从指挥，他们将合同、协议当作儿戏，"用脏话"侮辱对手，喜欢在球门区炫耀、耍花架子。比如，有两个自制力很差的橄榄球运动员，其中一人吸毒，难以自拔，另一个人喜欢寻衅滋事，在训练时经常欺负别的球员。

无声的美德——职业道德

提到职业道德，人们便想起了守时、工作严谨、严于律己、尽职尽责等特质。这些都是优秀员工所具备的基本职业道德，也是所有优秀的公民的标志。他们遵守规章制度、助人为乐、关心他人。有职业道德的员工愿意帮助新员工熟悉环境，与出差回来的同事沟通新信息，尽力按时完成工作，不随便请假，不拖延工作。

在任何领域，职业道德都是成功的基石。在对工作表现的研究中，无论哪个阶层的员工，从新上任的技术工人到业务员和管理者，职业道德水平最高的员工拥有最出色的业绩。[43] 要想在公司机构的基层工作中取得优异的成绩，职业道德就更加重要了，比如邮局的办事员要做到不弄错一个包裹，电报员收发的电文不出半点儿差错，投递员每次都能准时送递。

在美国一家大型机械制造厂任职的业务代表中，最具职业道德的人拥有最高的销售业绩。[44] 在现代这个人浮于事的市场氛围中，职业道德也是对抗事业威胁的妙招，因为拥有这种特质的员工最能赢得重视。就拿业务代表来说，在公司决定是否留用他们时，个人的职业道德几乎和个人的销售业绩一样重要。[45]

员工良好的职业道德会赢得好名声，使他们获得更多的赞誉。他们可靠的名声会影响上司对他们工作的评估，因此会给他们很高的评价。

但是如果只有职业道德，而缺乏同理心，或者缺乏社交能力，也是一种缺憾。由于职业道德水平高的人严于律己，他们往往对别人要求过高。如果别人没有像他们一样，就会受到他们的批评。比如，英美两国的工人责任心都很强，因此对同事的一点儿小过失也追究不休，而在对方眼里，那些只是无关痛痒的琐事。结果容易造成人际关系紧张。[46]

职业道德不应该因一句规定而生搬硬套，因为那样会抑制创造性。对艺术或广告等需要创造性的职业来说，宽容且鼓励即兴创作是成功的先决条件，要在这类工作中取得成绩，需要注意平衡，不能因为坚持责任心就扼杀了员工的想象力，让员工无法发挥自己的想象力。

创新力与适应力

对创新的想法和做法有开明的态度，能够灵活应对变化的局势。

人们一旦具备这种能力，就可以：

创新力

•利用各种不同的资源寻找新奇的想法。

•采用全新的方式解决问题。

•产生新思想。

•在思想方面采用新角度，敢于冒险。

适应力

•灵活地处理多种要求，有可改变的优先顺序，变化迅速。

•调整自己的反应和策略以符合不断变化的环境。

•看待事情时比较灵活。

事情开始时只是一个微妙的预兆而已。在20世纪70年代中期，英特尔公司的管理者察觉日本的同行在接待他们时与过去不一样了。在这之前，他们一直备受尊敬，现在情况有了变化，他们隐约感觉到了对方嘲弄的意味。

来自第一线的报告预测，日本将主宰计算机芯片市场，当时计算机芯片正是英特尔公司的主营业务。英特尔公司前首席执行官安德鲁·S.格鲁夫讲述了这个经历，强调行政管理人员适应瞬息万变的市场有多么重要。[47]

格鲁夫承认，英特尔高层管理者用了好几年的时间才弄明白，日本公司在精密制造业方面下了功夫，就是为了在生产销售计算机芯片的竞争中战胜美国公司。

当情况改变使得原先的策略不再奏效时，正是公司生死存亡的关键契机。这段时期被格鲁夫称为“死亡山谷”。在公司还有资源能够做出改变和调整时，如果不迅速重新想出对策就必然要走下坡路，甚至会倒闭。

面对这个成败攸关的时刻，主管所具备的情感能力往往更关键，最重要的是随机应变的能力，敢于面对令人痛苦的新游戏规则，积极行

动，灵活机敏地想对策，而非迟迟拖延、举棋不定。

英特尔公司在20世纪80年代的主要定位如下：它是一家“存储器公司”，专营芯片。公司那时所占的市场份额已经下滑至3%左右。这时公司立刻改变路线，后来将几乎从未重视的生产副线——微处理器定位成了英特尔公司的主要产品，因此众所周知的“英特尔处理器”应运而生。

高技术产业也许是情况变化最频繁的产业。在这个领域内，管理人员未能顺应市场变化而使公司破产的案例不胜枚举。一位工程师在20世纪80年代曾在王安实验室工作，该公司当时正值鼎盛时期，年销售额达到30亿美元。后来，他也在该公司目睹了其由盛到衰的全过程。他说：“我见到了成功的副作用：成功会让人骄傲自大，人因为成功而不再听取客户和员工的意见。因自己的成就而心高气傲，最终的失败在所难免。”

这个世界的景象在不断改变

格鲁夫认为公司能否安全地走过“死亡山谷”取决于以下因素：“高级管理层在情绪方面会有怎样的反应。”当他们和公司的地位与前途都面临重大的威胁时，原来引以为傲的工作和业绩都将走下坡路时，哪些情绪能帮助他们渡过难关呢？

英特尔公司面临了两大危机：第一个是失去芯片市场，第二个则是当时英特尔公司处理机的一个漏洞使得数百万计算机用户对其丧失了信心，这时顺应时势的能力则成了决定性因素。虽然后面的事件从发生到结束大概只有一个月的时间，但是公司一开始先采取的是传统的应对方式。起初，面对残酷的现实，公司处理的方法是视而不见，随后就是令人沮丧的痛苦。最后，格鲁夫和其他高层主管不得不面对现实，着手处理面临的实际问题，做出了补救措施。公司答应给顾客调换奔腾处理器，仅此一项措施就让公司损失了4.75亿美元。但正因为这个补救措施，才化解了危机。

英特尔公司付出了约5亿美元的代价，建立起英特尔的商业品牌。英特尔策略的目的就是要让客户认识到，微处理器就是计算机的核心部分，这一策略建立起一大批认准了英特尔品牌的忠实客户。

任何一家公司要重塑自己的形象，必须重新考虑其基本的定位、看法、战略和客户认同度。但是，人们对工作中的这一切在情感上难舍难分、使得任何改变都变得极其艰难。[48] 让我们看看施文自行车公司的悲惨下场吧。这家公司自20世纪50年代中期开始，直到70年代

都主宰着美国自行车产业。[49]作为家族公司，它未能预测到越野赛车和山地自行车将成为80年代的新趋势，没有参加日益繁荣的高档成人自行车竞争，对来自海外的竞争也反应迟钝。公司的高层主管没有注意到消费者需求的改变，再重新规划营销对策时反应太慢。有一位业务经理甚至否决了一种较轻便的新型自行车的方案，还嘲弄地说：“你是要骑自行车，还是要抬着自行车？”

台湾捷安特自行车公司是施文自行车的海外供应商之一，它是在施文公司无意间的帮助下成为自行车制造业巨头的，这家公司也正是迫使施文公司在1992年破产的债权人。

当然，市场千变万化的局势也正是大小企业竞争中必然经历的一步。一家为汽车经销商做资料处理的公司的主管对我说：“我们的主要对手之一每年要花4亿美元为汽车经销商提供资料表格，如今，我们向汽车经销商推荐使用计算机和激光打印机，淘汰了表格的旧有方式。结果我们每年的盈利就增加了6000万美元，所有这些生意都是从以前那家竞争对手那里抢过来的。直到最近几个月，他们才顿悟，引进了计算机系统，重新与我们展开竞争。但是他们已经落后了4年的时间，生意遭受重创。”

情绪上的先决条件——在变化中求生

他的确很聪明，是经济学硕士，还是工商管理硕士，又进修过财经高级研讨课程，毕业于常春藤联盟名校。在一家跨国银行的信用管理部门工作，担任风险投资经理多年，一直表现出色。

但是现在他被解雇了。

解雇的原因是：他无法适应新的工作。过去的成功经历使他在银行一个小组中赢得了一席之地，这个小组专门为银行寻找有潜力的投资对象，他们的任务就是在货币贬值80%的国家挽回债券导致的损失。这位风险投资经理不是帮助大家考虑积极的方案，让公司做成一笔笔的好生意，而是简单地采用他老套的否定法衡量这项投资。

一位见证了他丢掉工作的主管对我说：“他不是努力抓住交易机会，而是一直分析劣势，还有交易可能对公司不利的负面因素。最后领导实在忍无可忍，将他解雇。他就是无法适应这些新的目标。”

当今，工作持续不变的特质就是“变化”。一位出版社的广告业务代表说过：“对于运作的方式，我们已经习惯了一成不变。只照着书本上生搬硬套，第一步、第二步、第三步……就完了。但是现在我们需要

自己做决定，并没有可以套用的公式。这推动我们去冒险，要学会团队合作。工作环境已经改变了，但是有些人好像无法适应这种工作的新方法。”

那些面对改变缺乏适应力的人因改变而感到恐惧、忧虑和不安。很多经理难以适应公司责任分散、权力下放的状况，他们因此感到恼火，正如德国西门子公司人事总部的一位主管所描述的那样：“人们已经习惯了上级的权威，新的模式却是由自己做决定，在层级制度中下放权力，贴近消费者。但是一旦生意不顺利，比如某个月利润下降了，一些经理就开始恐慌，又用了老套路，再度加紧控制。这种做法对新的工作方法是有害的。”

如果要指出这个时代最需要的能力，那么当属“适应力”。具有很强适应力的人喜欢改变，能够在创新中自得其乐。[50] 他们对信息保持开明的态度，就像英特尔公司的高层主管小组一样，摒弃原先的假设，重新调整运营模式。对于新情况或者未知而带来的焦虑，他们也可以妥善处理，愿意冒风险采用新的工作方式。

适应力的前提条件就是，能够灵活考虑特定情况下各种各样的观点。反过来，这种灵活性要建立在情感能力的基础上。这种情感能力就是在未知情况下能游刃有余、面对意外情况能保持冷静的能力。

适应力的一个特征就是：对改变保持放松的态度，和现今逐渐受重视的另一种能力——创新力，是相辅相成的。

创新者

李维·斯特劳斯是有名的成衣制造商，他面对着一个两难的问题：他的两个合约工厂雇用当地的童工，而世界人权组织要求其禁止合约厂商雇用未到合法工作年龄的工人。公司调查人员发现：这些孩子一旦失去工作，将陷入贫困，有可能参与色情活动以谋生。公司是应该开除他们，以遵守禁用童工的相关规定，还是应该留下他们，以保障他们的正常生活？

最具创新性的结论是以上两者皆否。斯特劳斯决定在这些孩子上学期间在薪水名册上保留他们的名字，等到他们达到当地合法工作年龄后（14岁）重新雇用他们。[51]

这个极具创意的行动为富有社会责任感的跨国公司树立了良好的榜样。要达成这种原则性的解决方案，先要尝试一下看起来似乎太超前或者太冒险的想法，接着还要有付诸实践的勇气。

在工作中，创新者的情感基础是在创新中找到乐趣，工作的创造性还涉及将新想法付诸实践，这样才能取得实际成效。掌握了这种技能的人能迅速抓住问题的症结，快速处理那些看似复杂的难题，更重要的是，他们能够发现和抓住其他人常常忽略的事物之间的内在联系与表现方式。

缺乏创新力的人常常只见树木不见森林，面对复杂的难题，只能以缓慢迟钝的方式处理。因为他们畏首畏尾，不敢实践新观念，寻求解决方案时，常常忽略了过去行得通的方法未来不一定行得通。

缺乏这种能力的人不只是缺乏想象力，他们还不喜欢冒险，因此他们变得爱挑剔、否定别人。由于自我防卫和谨慎的心态，他们不断地嘲笑或排斥新想法。

创意的本质有点儿难以驾驭。自制力和创造性思维之间存在着一些抵触，但这并不代表有创意的人会情绪失控，他们比缺乏冒险精神的人更乐于尝试新想法，也更富有能动性。

就遵守规章制度而言，有自制力的人在大公司（特别是要求做事毫无纰漏的、繁文缛节比较多的公司）工作更容易有优秀的表现，但是像在广告等传媒公司和要求创造能力的公司工作，过度地束缚手脚意味着失败。

一位德国风险投资家抨击了德国内不支持创新思想和冒险精神的公司，因为这两个特质正是创业的核心要素。在日本，我也听到了类似的声音。那位德国的风险投资家对我说："许多国家跟德国一样，对鼓励企业家创造就业岗位的能力总是忧心忡忡。"冒险和追求创新想法的欲望正是企业家精神的内在推动力。

创新的新旧典范

创新行动包括认知方面和情感方面。产生创意的一瞬间是认知方面的行动，但是要认识到创新的价值，进一步对创意进行完善与实施，就需要自信心、进取心、做事有始有终的耐力和说服力等情感能力，而且创新思维一直需要自我控制力的协助，这样才能克服情感本身引发的内在限制。正如耶鲁大学心理学家罗伯特·斯滕伯格所阐释的那样，这些内在的限制涉及情绪波动：有时郁郁寡欢，有时兴高采烈；有时消极沮丧，有时积极热情；有时三心二意，有时专心致志。[52]

19世纪的数学家庞加莱曾就创新行为提出了四阶段模式，这个模式在今日可能也适用。第一阶段为准备阶段，绞尽脑汁考虑问题，收集各

种各样的数据信息。在这个阶段，人们可能会钻牛角尖，发现众多可能性，却没有灵感。

第二阶段是策划阶段，就好比将所有信息和可能性在脑中慢慢加温。我们放飞思想，做白日梦、异想天开，一旦有什么想法冒出来，就马上抓住。接下来是第三阶段，常常要凭借运气，灵光一闪，然后新想法随即诞生。这是激动人心的时刻，也是千呼万唤始出来的成果，但是仅仅有新想法还是不够的。在产业界，前景看好却未能付诸实践的想法比比皆是。这就要求人们坚持下去，抵抗住压制新兴事物的反对、挫折、考验与失败。

“发现新想法又能付诸实践的人和只是做白日梦的人有天壤之别。”全美大学生发明和创新联盟理事长菲尔·韦勒斯坦说：“那些对想法追求到底且采取行动的人多半拥有极强的情感能力，他们知道必须把各种因素（尤其是人的因素）结合在一起，才能产生新的东西。你需要和他人沟通、说服他们，一起解决难题，实现分工合作。”

语言识别系统的发明者雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）也同意这种说法，他强调：“如果你想落实一个创意方案，勇气必不可少。不只是勇气，你还要有营销的本领。”

今天，即使在科学领域，发明的重心也由个人转向了分工合作。在一场有关情商的报告中，我听到了剑桥大学副校长亚历克斯·布罗尔（Alex Broer）的评论，他说：“在现代复杂的科技与商业领域，我们已经走到一人难成大事的时代了。”

布罗尔博士继续补充说：“个人想法必须适合全世界研究人员共有的创新环境。你需要和每个人沟通，所以如今你需要比以往更高的情商，只有这样才能了解怎样、从哪里得到有关的想法。”让这些想法付诸实践的团队分工也尤为重要。

天使的守护与毁灭的声讨

新想法都是脆弱的，很容易受到排斥与扼杀。据说，牛顿对批评十分敏感，他曾将一篇光学论文藏了15年，直到那些主要的学术批评者都去世后才拿出来发表。如果管理者能与创意团队合作，帮助这些新想法茁壮成长，那么就能让其避免遭受过早、过度的指责。

桑迪亚国家实验室主管保罗·罗宾逊告诉我：“我们立下一个规则，无论何人何时提出一个有创意的想法，大家最初的讨论都必须是积极正面的，必须对新观点加以支持与保护。只有这样，我们才能抵抗那些

不可避免的批评意见。否则一个想法或者观点还没有面世，就被无端的批评指责扼杀在襁褓里了。”

麻省理工学院的研究人员马文·明斯基（Marvin Minsky）是人工智能研究领域的先行者，他说，投资新发明不仅涉及提出新想法、新观点，而且涉及选择哪些新想法进行投资。他告诉我，在20世纪70年代末，施乐公司研制出6台激光打印机的样机，并且将1台借给了他的科研小组试用。明斯基回忆当时的情景："我们小组的评价是，这东西太棒了！"然而，施乐公司的副总裁对我们的评价不屑一顾，决定不再开发这项技术，后来佳能公司将激光打印机率先推向市场。结果，施乐公司错失了良机，未能在销售额达数亿美元的市场上抢先一步。

反应冷淡与怀疑之声是近亲，同样令人气馁。工程师对此有个特别的称呼——"NIH" [01] 。如果不是我们自己的创意，我们就不感兴趣。哈佛商学院心理学家特雷莎·阿玛拜尔（Teresa Amabile）曾列举了4个新想法的杀手，每个都会让工作的记忆储存区受到限制，也会打压人们的冒险精神。（灵感和新想法都会产生于工作的记忆储存区，创意也是在此迸发出来的。）这四大杀手包括：[53]

•监控： 对新想法摇摆不定，没完没了地检查质疑，这限制了创造性思维的自由发挥。

•评估： 新想法一出现，就急不可待地发表一番批评，言辞刻薄、不留余地。对创造性的想法发表评论是好的，因为即使是一些前景很好的想法也需要一些积极的建议便于其完善，但不是所有对新想法的评论都是有益的，心怀偏见、指手画脚只能起负面作用。

•过度限制： 仔细管理每个步骤，就好像监督一样。这样会形成一种压迫感，抑制创意的产生。

•时限过于苛刻： 过于苛刻的时限会造成紧张感。虽然有些压力可以激发创意，但是时限与目标就会成为工作的焦点。如果时限以外也会产生新想法，那么期限就成了新想法萌芽的杀手。

集体创造力的结晶

如果你想适应千变万化的市场，还需要集体创造力的结晶。这种集体创造力的结晶对公司的各个阶层都有积极的作用。想一下SOL公司的案例，这家公司位于芬兰，是一家从事清洁业务的公司，经营得十分成功。1992年，这家公司从一家比较大的家族企业中分离出来。当时，这家公司仅有2000名员工，以及1500个客户，年利润不到3500

万美元。但是4年之后，公司的客户数量就翻了一番，员工数量也是以前的两倍，年收入达到6000万美元。[54]

在这家公司里，员工们享有高度的工作自由。这家公司的员工没有头衔、没有个人办公室，而且管理人员也和普通员工一样没什么特权，甚至没有秘书。公司也没有规定明确的工作时间。在芬兰，工作时间通常为早8点到下午4点，所以该公司的上班时间确实是一项创新。SOL公司让员工大胆去做，鼓励他们在工作方式方法上勇于创新。

周围环境中充满了枯燥乏味、工作效率低的情况，所以在这种大环境中，SOL公司自由的工作方式就更显得难能可贵了。比如，SOL公司的工作人员善于利用零散的时间，承担起诸如帮助病人去浴室洗澡的工作，有时在紧急情况下也会通知医生采取急救措施。清洁人员有时还利用晚上的时间去连锁店帮助清点货物。

SOL这样的公司没有那么多的约束，工作角色比较灵活模糊，放手让员工自己约束自己，广泛采纳信息，运用多种方式鼓励员工发挥创新力。公司创新与个人创新的过程是一样的，也分为几个步骤。其中两个步骤尤为关键：第一个是“集思广益”，就是收集各方面优秀的想法；第二个就是“付诸实践”，就是把好的想法实践出来。[55]

在一家公司中，想出新想法的人与支持这个新想法的人是两类不同的人群，来自不同的团队。有一项研究针对工程公司开发部门的数千名员工进行了一项调查，调查发现：想出新想法的人往往都有专长，他们觉得沉醉于这种抽象的想法中是一种享受，[56] 他们也倾向于独自工作。

相反，那些支持新想法的人都是有影响力、具有政治号召力的人，他们擅长推销新想法，能够争取到别人的支持与协助。一方面有专长的人能够想出富有创意的想法，这一点极其重要；另一方面，能否将这些想法付诸实践，发挥影响力使公司员工们接纳这些想法，也是很关键的。所以，一家鼓励创新的公司需要培养出这两种关键人才。

[1] The amygdala: the best description of the emotional roleof the amygdala is Joseph LeDoux, The Emotional Brain:The Mysterious Underpinnings of Emotional Life (New York:Simon & Schuster, 1996).

[2] More specifically, the release of CRF triggers anotherbrain chemical, called ACTH, which in turn causes a floodof hormones known as corticosteroids; in humans themain one is cortisol.

[3] Cortisol and working memory: see, for example, O. M.Wolkowitz et al., “Cognitive Effects of Corticosteroids,”American Journal of Psychiatry 147, 10 (1990).

[4] Stress shrinks the hippocampus: Bruce McEwen and R. M.Sapolsky, “Stress and Cognitive Function,” CurrentOpinions in Neurobiology 5 (1995).

[5] Cortisol and memory impairment: M. Mauri et al.,“Memory Impairment in Cushing’s Disease,” Acta Neurologica Scandinavia 87 (1993).

[6] Deluge of messages: Alex Markels, “Memo 4/8/97, FYI:Messages Inundate Offices,” The Wall Street Journal, April8, 1997.

[7] Engineer: Robert E. Kelley, How to Be a Star at Work(Times Books, 1998).

[8] For example, a man who had an injury to his prefrontal cortex when an exploding tire drove part of the tire riminto his forehead was suddenly transformed from a piouschurchgoer to someone who would hurl a glass of orange juice at a waitress because it was warm. People withfrontal lobe damage are prone to such fits of explosive, uncontrollable impulse, their primal feelings of fear orrage unchecked; Vietnam veterans with frontal-lobe damage were found to be up to six times as violent and aggressive as similar vets

without such damage. Such clinical reports are telling for the rest of us: Wheneverinjury to a neural circuit results in dramatic changes in behavior, it suggests that normal variations in the operation of that circuit cause parallel variations in that same range of behavior. I review the evidence for the roleof the prefrontal lobe, particularly the orbitofrontal cortex, in inhibiting impulse in more detail in Emotional Intelligence (New York: Bantam Books, 1995).

[9] Impulsivity: Gordon D. Logan et al., "Impulsivity andMotor Control," Psychological Science, January 1997.

[10] As these inhibitory circuits calm the amygdala, they allowthe intellect to operate more effectively, even under stress.For example, in one laboratory experiment, people weregiven a fairly good analogue of the stress operating in awide variety of jobs: They had to solve tough arithmeticproblems under ever-increasing time pressure. Peoplewhose cortisol levels remained the lowest had the most accurate answers, and stayed accurate longer despite thetension of the situation; those with high cortisol had themost anxiety, anger, depression, and fatigue—and the poorest intellectual performance. J. Lehmann et al.,"Differences in Mental Task Performance and Slow Potential Shifts in Subjects Differing in Cortisol Level,"International Journal of Psychophysiology 13 (1992).

[11] Tense managers and poor store performance: Robert F.Lusch and Rapy Serpkenci, "Personal Differences, JobTension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Managers," Journal of Marketing, January 1990.

[12] The story of the fight that didn't happen was passed on tome by Roger Grothe, then manager of in-flight training atNorthwest Airlines.

[13] The marshmallow kids grow up: The data collection andanalysis of the children in the teen years and twenties wasconducted by Philip Peake, a psychologist at SmithCollege, who shared the findings with me.

[14] As the people at the Educational Testing Service inPrinceton, who make the test, told me, a 210-pointadvantage is as great as that seen between children from the wealthiest and poorest homes, or between children whose parents have no high-school diploma and those with a parent who has a master's degree or better.

[15] The follow-up was directed by Philip Peake.

[16] Emotional labor: Arlie Hochschild, The Managed Heart:The Commerci-alization of Human Feeling. Berkeley:University of California Press, 1983.

[17] Identity and emotional labor: Blake E. Ashforth andRonald H. Humphrey, "Emotional labor in service roles:The influence of identity," Academy of Management Review,18, 1993.

[18] The costs of emotional suppression: James J. Gross and Robert W. Levenson, "Hiding Feelings: The Acute Effectsof Inhibiting Negative and Positive Emotion," Journal of Abnormal Psychology 106 (1997).

[19] Spontaneity in supervisors, managers, and executives:Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective

Performance (New York: John Wiley and Sons, 1982).

[20] The tale of Bill Gates's tirade: Fred Moody, "WonderWomen in the Rude Boys' Paradise," Fast Company,June/July 1996.

[21] Relaxation as a stress buffer: My own research at Harvardoffered some of the first evidence for this effect; see Daniel Goleman and Gary E. Schwartz, "Meditation as an Intervention in Stress Reactivity," Journal of Clinical and Consulting Psychology 44 (1976). Many other studies have found the same effect in the years since; see Daniel Goleman and Joel Gurin (eds.), Mind/Body Medicine (NewYork: Consumer Reports Books, 1994).

[22] Stress and strain: M. Afzalur Rahim and Clement Psenicka, "A Structural Equations Model of Stress, Locusof Control, Social Support, Psychiatric Symptoms, and Propensity to Leave a Job," Journal of Social Psychology136 (1996).

[23] Little control over job, more heart disease: see Leonard Syme, "Explaining Inequalities in Heart Disease," TheLancet, July 26, 1997.

[24] Lack of job control and heart disease: R. Karasek and T.Theorrell, Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life (New York: Basic Books,1990).

[25] Colds and bad bosses: Sheldon Cohen, paper delivered atthe Third International Congress of the International Society for Neuroimmunomodulation, Bethesda, MD, November 1996. Reported in Science, November 29, 1996.

[26] Distressing feelings and the heart: E. C. Gullete et al.,“Effects of Mental Stress on Myocardial Ischemia During Daily Life,” Journal of the American Medical Association 227 (1997).

[27] Higher cortisol levels in working mothers: L. J. Luecken etal., “Stress in Employed Women: Impact of Marital Statusand Children at Home on Neurohormone Output andHome Strain,” Psychosomatic Medicine 59 (1997).

[28] Cortisol and immune suppression: see Christine Blank“Anticortisols Can Help Many,” Drug Topics, December 8, 1997.

[29] Cortisol and work stress: Kathleen Fackelman, “The Cortisol Connection,” Science News, November 29, 1997.

[30] The stressed professor: Richard Lazarus, Emotion and Adaptation (New York: Oxford University Press, 1991).

[31] The self-aware laid-off managers: James Pennebaker personal communication.

[32] The experiment on self-awareness and handling stresswell: Peter Salovey, John D. Mayer et al., “EmotionalAttention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-mood Scale,” in James W. Pennebaker (ed.), Emotion, Disclosure, and Health (Washington, DC: American Psychological Press, 1995).

[33] Officer Wilson: in Deborah Sontag and Dan Barry“Disrespect as Catalyst for Brutality,” The New York Times,November 19, 1997.

[34] The unflappable traffic agents: Elizabeth Brondolo et al., “Correlates of Risk for Conflict Among New York CityTraffic Agents,” in Gary R. VandenBos and Elizabeth Q.Bulatao (eds.), Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions (Washington, DC, American Psychological Association, 1996).

[35] Calm counselors are superior: Richard A. Boyatzis and James A. Burrus, “The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies,” unpublished manuscript, July 1995.

[36] Unflappable flight attendants: Lyle M. Spencer Jr. andSigne M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[37] Self-control in managers and executives: Boyatzis, TheCompetent Manager.

[38] Hardiness and stress resilience: Salvatore R. Maddi and Suzanne C. Kobasa, The Hardy Executive: Health UnderStress (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).

[39] The inventor and the man with two sets of books: the story is told in Stanley Foster Reed, The Toxic Executive(New York: HarperBusiness, 1993).

[40] Survey of unethical business practices: reported in Henry Fountain, “Of White Lies and Yellow Pads,” The New YorkTimes, July 6, 1997.

[41] The assessment of 4,265 people is reported in “ActivityVector Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence,” Walter V. Clarke Associates,Pittsburgh, June 1996.

[42] Ratings of football players: “Activity Vector Analysis.”

[43] Conscientiousness and outstanding performance: M. R.Barrick and M. K. Mount, “The Big Five PersonalityDimensions and Job Performance: A Meta-analysis,”Personnel Psychology 44 (1991).

[44] Conscientiousness and appliance sales: Murray R. BarrickMichael K. Mount, and Judy P. Strauss, “Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of GoalSetting,” Journal of Applied Psychology 78 (1993).

[45] Lack of conscientiousness and firing: Murray R. Barrick M. K. Mount, and J. P. Strauss, “Antecedents ofInvoluntary Turnover Due to a Reduction in Force,”Personnel Psychology 47 (1994).

[46] Overconscientiousness and critical attitudes: Dennis W. Organ and Andreas Lingl, “Personality, Satisfaction, andOrganizational Citizenship Behavior,” The Journal of Social Psychology 135 (1995).

[47] Andrew S. Grove: Robert A. Burgelman, and Andrew S.Grove, “Strategic Dissonance,” California ManagementReview 38, 2 (1996).

[48] Reactions of top management to crises is like the stages ofcoping with catastrophe: These ideas are developed in Burgelman and Grove, “Strategic Dissonance.”

[49] The Schwinn saga: Judith Crown and Glenn Coleman, TheRise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution (New York: Henry Holt, 1996).

[50] Managers and flexibility: Boyatzis, The Competent Manager.

[51] Innovative solution at Levi Strauss: Stratford Sherman“Levi’s: As Ye Sew, So Shall Ye Reap,” Fortune, May 12, 1997.

[52] Internal constraints: Robert Sternberg (ed.), Handbook ofHuman Intelligence (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).

[01] NIH，即“not invented here”的缩写，意为“此地无创新”。——译者注

[53] Creativity killers: Teresa Amabile, “The Intrinsic Motivation Principle of Creativity,” in Barry Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior,vol. 10 (Greenwich, CT: JAI

Press, 1988).

[54] Gina Imperato, “Dirty Business, Bright Ideas,” FastCompany, February/March 1997.

[55] Factors that boost organizational creativity: Amabile 1988.

[56] Innovators versus implementers in engineering R&D; E. B.Roberts and A. R. Fusfeld, “Staffing the InnovativeTechnology-Based Organization,” Sloan Management Review 22 (1981); C. M. Beath, “Supporting the Information Technology Champion,” MIS Quarterly 15(1991).

第六章 涌流状态：工作中的忘我境界如何培养

乔·克雷默修理技术一流，他是南芝加哥一家工厂的焊工，主要负责协助组装铁路机车。乔有很好的技术，无论机器出了什么问题，人们都会请他帮忙。乔喜欢钻研机器运作的原理，他在小时候就曾经把家里的烤箱拆开又装上，他孜孜不倦地专攻各种机器问题。有一次，他决定在家安装一套地下喷水系统，可是一时买不到合适的喷水设备，于是他就自己设计，竟然在自己家里做出了一套喷水设备。

乔在机械修理方面也是个多面手，工厂里的工作他样样精通。工厂里有200多人，一旦某人有事不在，他就能及时补上空缺。乔虽然已到了花甲之年，却仍然对本职工作热情不减，他干自己的老本行已经近40年了。工厂管理者说：“我要是再有五个像乔这样的员工，就会在这个行业里成为龙头老大了。”

有些人能在自己的工作中发现乐趣，乔就是其中一个典型代表。乔也是典型的优秀员工，工作业绩十分突出，他能够从工作中找到乐趣。他工作时乐在其中，不是因为他所从事的工作多么与众不同，实际上，他所从事的工作再平凡不过了。他在工作时会表现出一种特殊的精神状态，这种状态被称为“涌流”[02]。正是这种涌流状态推动人们在工作时尽心尽力，处于这种状态的人无论在什么工作岗位都会专心

工作。

如果我们的积极性被充分调动起来，就会进入涌流状态，工作时兴致勃勃，甚至能在工作中学到很多新技能，换句话说，我们会在工作时探索新的、具有挑战性的工作方法。我们会被工作中的挑战吸引，进而忘我地工作，以致全然忘记时间的流逝，这就是涌流状态。这时，我们做什么都感到得心应手。我们可以面对不断变化的挑战，进行灵活调整，工作时随心所欲，做事节奏如行云流水一般。涌流本身就是一种享受。[1]

涌流就是人们工作时最强大的驱动力。我们喜欢做自己感兴趣的事，因为做自己喜欢的事有助于我们进入涌流状态。当然，让人感到愉悦的事情不尽相同，就好比机械工人可能对焊接有关的东西感兴趣，外科医生可能被高难度的复杂手术所吸引，室内装潢设计师则会因为一些富有个性的装饰风格和色调而惊喜万分。我们在涌流状态下工作时就会有工作的动力，工作本身也就成为一种享受。

在涌流理论以外已经有人提出多种不同的解释分析人们工作的动力，涌流理论只是从一个角度分析人们工作的原动力。我们并未否定外在激励因素对工作的促进作用，外在的激励因素可以鼓励人们达到一定的工作标准。工厂里的外在激励包括认可工作业绩、升职加薪、给予优先认股权、发奖金等等，这些都很重要，但是一个人工作时要想表现卓越，关键推动力不是来自外部，而是发自内心。

举个例子，如果把人们一天的感受记录下来，你就会发现，人们觉得工作是乐事，往往不仅是因为工作能带来经济收入，主要是因为他们喜欢自己的工作。当人们以寻求乐趣为主要工作动力时，就会感到心情舒畅。假如一个人只为了赚钱而工作，就会觉得工作枯燥乏味，提不起精神，甚至有点儿痛苦。如果遇到棘手的工作、压力很大时，一般人就会更加痛苦。相反，如果我们喜欢一份工作，即使薪水很低，我们也能干得很起劲。

总之，人们工作的最终目的，或者说人们工作时满足感的来源是什么呢？研究人员就这个问题调查了700多位60岁以上的男女，他们当中无论是专业技术人员，还是管理人员，大部分人的职业生涯已经快要结束了。[2] 对他们而言，最大的工作动力就是“能面对有新意的挑战”，其次是“工作本身包含让人充满干劲的因素”，再次是“不断学习的机会”，排在这三个因素后面的是“完成工作后的自豪感”、“在工作中建立友谊”以及“在工作中帮助他人或传授给别人知识或技能”。从工作中获得满足感的“缘由”当中，地位和职务排在靠后的位置，而经济收入则排在最后。

传统的激励因素已经不能促使人们在工作中有最佳的表现。要想在工作中有杰出的表现，人们就必须热爱自己的工作，并在其中找到乐趣。

英文中的“动机”（motive）和“情感”（emotion）都源自同一个拉丁文词根“推动”（motere）。引申一下，我们可以说，情感和动机促使我们追求目标，二者进一步调动我们的积极性，反过来说，动机又推动我们加深对事物的认识，也指导我们的行动，一个人工作时有良好的感觉才能有良好的工作效果。

热爱工作，必有回报

一个人处于涌流状态，再苦再难的工作也变得相对容易。一个人外在的表现能够反映其大脑内在的运行状况。涌流就体现了一个看似矛盾的现象：我们全情投入于一件难度系数很大的工作，可是大脑运作时却消耗很少的能量，毫不费力。原因可能是，如果一个人觉得工作枯燥乏味，缺乏工作热情，或者因焦虑而思维混乱，大脑的活动就是无序的。如果大脑活动本身处于极为混乱的状态，即使这个人能勉强集中精神，大脑细胞的活动也是紊乱或杂乱无章的。相反，在涌流状态下，大脑活动的方式体现出高效率和准确性，耗费能量也比较少。这样，即使人们从事很棘手的工作时，大脑皮质一般也会处于较低的兴奋水平。[3]

工作是人生舞台上的一部重头戏，人们在工作中有机会进入涌流状态。米哈依·西克赞米哈依（Mihalyi Csikzentmihalyi）是芝加哥大学的心理学家，他率先对涌流状态进行了研究。他挑选了107位来自不同社会阶层的人作为研究对象，其中包括管理者、工程师以及生产线上的工人。他给这些研究对象配备了一个遥控提示器，定时提醒他们记录自己做的事情以及做这件事时的感受。研究结果令人大吃一惊，[4] 结果显示，平均来说，人们处于涌流状态的时间有50%左右都是工作中，只有不到20%出现在消遣时。在闲暇时光，人们最常见的情绪状态是无聊！

不过，人们在工作时有多少时间处于涌流状态因人而异，差异很大。管理者、工程师等人要经常从事较复杂、具有挑战性的工作，他们对每件工作处理的方式可能都不同，这些人更容易进入涌流状态。相比之下，经常从事比较简单工作的人进入涌流状态的时间较少。控制力较强的人进入涌流状态的频率比较高。一个人运用控制力的方式多种多样，比如，有人为了增强工作的挑战性，故意把某一工作推迟到最后一分钟才做，或是为了使相对容易的工作变得更刺激，有人可能刻意制造出一个有压力的“冲刺”阶段。

优秀的工作者能够调整好自己，在工作任务和涌流状态之间实现平衡，他们进入涌流状态时往往就是要完成工作任务、实现目标的关键时刻。在消遣娱乐或是无关紧要的琐事上，他们无须进入涌流状态。[5] 对于优秀员工而言，出色的业绩与工作乐趣是相辅相成的。

置身其中，感同身受

一家建筑公司的项目经理发现，制图员被草图中一个简单的问题搞得焦头烂额。项目完工的期限快到了，大家压力都很大。这位项目经理发觉自己拳头攥得紧紧的，憋着一股火，她因那个制图员工作低效而非常恼火。

她努力让心情平复下来，然后问那个制图员："怎么了？有什么问题吗？"于是，制图员唠唠叨叨诉苦，说他遇到了什么麻烦，也指出自己掌握的相关信息太少，很难完成制图任务，还说他的时间太紧张。

这位项目经理表示同情和理解，请他谈谈具体遇到了什么问题，她说话的语气很随和，话语也富有鼓励性，与制图员保持目光交流。她告诉制图员，其实，她自己也快累垮了。

她运用提问逐步引导制图员，帮助他看清自己实际掌握了很多信息，而且相信他一定能完成制图任务，这位制图员受到鼓励，加紧工作。谈话结束时，她和制图员开玩笑说，其实有件事大家忽略了，是副总裁接下的这个工程，有问题副总裁要担着。两人都笑了起来，随后，都开始忙手中的工作。

为什么这位项目经理做得很恰当呢？因为她置身其中，能设身处地地体恤他人的感受和难处。

尽管二人谈话本身没什么特别之处，但是他们的交流方式刚好体现了"心理上置身其中"的交流秘诀。当人们都投入某件事时，就会高度认真，也会全身心地投入工作，工作效率也非常高。如果一个人做事投入，其他人也容易受到影响和感染，也会积极出谋划策，尽力工作。

与此相反的是心不在焉，这种现象最常出现在那些工作时生搬硬套、做事无精打采或缺乏条理的人身上。一般来说，这样的人不会有出色的工作表现。还有一个人也在之前提到的建筑公司工作，做接待员，可她很讨厌自己的工作，她说："一天到晚坐在那里，还得装出一副笑脸，假装热情，代表公司接待来访者，每天说很多重复的废话，这就是我的工作。真让人受不了！我一天八九个小时就这么浪费了。"

波士顿大学管理学院的心理学家威廉·A.卡恩把那个项目经理作为案例分析对象，并指出她有苦处时表达出来，而不是“因忧虑而不知所措。这是一种心理表白，她对他人开诚布公，敞开心扉，而非把烦恼窝在心里”。[6] 这种表达和情绪的抒发与涌流的一个主要特征很相似：对手头的工作全神贯注、专心致志，与之相反的特性就是麻木不仁、心不在焉。

愿意把内心感受讲出来的人具有很好的自省能力。卡恩分析说，那个项目经理能调整她的情绪；她紧握双拳就说明她已经很恼火，但是她能设身处地考虑问题，所以她能体谅制图员的挫折感，而不是向他发泄怒气。

那个项目经理没受到消极情绪的干扰，因为她有这种能力，所以才能有效调整自己的情绪，而不是回避这些愤怒和烦恼。她没有对制图员的抱怨无动于衷，也没有一见他就大加指责，而是和他一起分析和解决问题。她帮助制图员留意已有的信息，把挫折感转化为动力。此外，还指出问题所在，甚至开了个玩笑。这种玩笑是缓和紧张气氛的明智之举，借此也使彼此之间的关系更加紧密。

我们如果能对自己的心理状态进行良好的分析，并进行适当的表达，就能更好地调整自己的情绪，也更易适应周围环境，可以随机应变，换句话说，我们就可以进入涌流状态。这时，我们思维活跃、幽默诙谐，还能充分进行自我反省，或者能将我们工作中需要的能力和技术充分发挥出来。

锦上添花

一位大学教授讲述了自己热爱工作的原因，她说：“我很喜欢现在的工作，因为能不断学习新东西。我总是在工作时感到兴奋。我必须马不停蹄地努力工作，因为一切瞬息万变，你必须保持良好的状态才能应对自如。”[7]

当我们全情投入工作、淋漓尽致地发挥技能才干时，我们的认知能力就会冲向顶点。一个人如果进入涌流状态，就很愿意主动进行自我提高，原因有两点：其一，人们专心致志从事工作时，认知效果最好；其二，做一件事的次数越多，完成的效果越好，结果是工作中的成功激励当事人不断努力并进入涌流状态，不断迎接并克服新的挑战。

工作时，如果一个人不能进入涌流状态，即使取得了成功，也会感到莫名其妙：成功后怎么还会感觉空虚呢？工作时发生令人激动的事情后怎么显得如此枯燥乏味呢？此外，一个人如果在某一工作上自以为

完全掌握了一切以后，就很容易止步不前。也许正因为如此，很多员工人到中年后就频频换工作。

一位专门为管理人员提供咨询的心理学家说：“步入中年，工作时间就已过了一大半，这个阶段的人不再那么安于现状。这种内心的浮躁会对事业产生巨大的冲击。即使你并不想跳槽，也会对猎头公司打来的电话感兴趣，开始打听一下新工作有关的信息。你开始花时间留意兼职工作，或是想做些小买卖。你可能变得心浮气躁，或是满腹牢骚，也可能开始搞点儿收藏，比如收集跑车，还有可能从这时开始拈花惹草。”

人们之所以会这样躁动不安、感到空虚无聊，主要是因为他们不能再从工作中找到对自己能力的挑战，工作对他们而言已经没有新鲜感，他们对一切都驾轻就熟。对此，那位心理学家补充说：“如果保持积极向上的心态就更容易在公司里主动尝试新事物，做更具挑战性的事情，因为你必须想办法激发自己的工作热情。”

有益的压力——接受挑战

大家也许记得，我们曾讲过比尔·盖茨大发雷霆时，有一位冷静的女士成功平息了他的怒火。有些人以为适当发火可以激发员工的进取心，可以提高团队的工作热情。盖茨争强好胜，他的火暴脾气也是众所周知的。在微软公司里，真应该给受过他指责的人颁发荣誉证书。

一个朋友告诉我：“我们老板知道谁是最佳指责对象，所以他从不敢冲我怒吼。如果开会时大家无精打采，他就会大喊大叫一番。他可能会突然指责某人，以便提起大家的精神。”

我们有时可能会百无聊赖、高度忧虑，甚至感到无能为力和无奈，可是这类感觉也许会催生出涌流状态、适度的焦虑和紧迫感，结果反而能够调动我们工作的积极性。如果没有紧迫感，我们就会产生惰性，而紧迫感太强又会把人压垮。如果员工知道某件工作“事关重大”，就会产生强烈的工作驱动力。

有益的压力（或者说“好”的压力）是指那些能推动我们采取行动的压力。有益的压力可以刺激大脑的化学反应。我们全力以赴、积极应对挑战时，大脑中将充满由肾上腺系统引发分泌的儿茶酚胺和其他物质。这些化学物质有助于大脑保持注意力和兴趣，甚至让人沉迷于眼前的工作，也能激励人不断努力。我们甚至可以说，强烈的动机源自“肾上腺冲动”。

德国曾有一项研究证明，动机与大脑内“有益的”化学物质具有显著的紧密关联。[8] 研究人员让自愿参与研究的被试做一些有难度的脑力劳动，要求他们在极短的时间内计算120道数学题，研究人员给他们四个时限，每个时限中做错一道题就要停下来。如果他们自信答案全都正确时也要马上停下来。如果全都计算正确，他们能获得一定数额的现金奖励；如果计算错误，则给予同样金额的处罚。

那些成功意愿强烈、极其自信的被试尽管各有不同动机，却都能尽力使大脑活动保持在分泌大量儿茶酚胺的水平，而不是上升到分泌皮质醇的紧急状态。那些非常担心失败而拼命努力的被试却陷入了皮质醇在大脑中肆虐的混乱状态。

上述研究表明了坚定的自信心的重要性。那些皮质醇水平低的人在计算数学题的过程中能更好地思考问题，他们注意力很集中，在解题过程中心跳平稳，没有焦虑不安的迹象。他们思维敏捷，沉着冷静，工作效率高，表现十分出色，因此，得到的奖金是其他人的两倍。

亲和力——团队驱动力

尤金妮亚·巴顿是一位教师，她在一所高中任教20年了，她仍然热爱自己的工作。她说：“我感觉越来越喜欢学生了。上几次课后，我越来越了解他们，我们彼此之间的关系更亲密了。”

有人曾对许多教师进行测评，结果表明巴顿属于最富同情心和最关心人的那类教师，她从与学生的相处中获得乐趣。[9] 这也表明人们进入涌流状态的途径多种多样。

印度有句俗语：“小偷遇到圣人时，眼里也只有他的钱袋。”我们做事的目的决定我们看待这个世界的角度。我们的注意力是有选择的，与我们关系重大的事，我们自然会反复考虑。如果一个人想有所收获，他就会留意寻找更好的方法、注重管理、力求创新或谋取竞争优势。与学生建立友好关系并从中获得的愉悦感激励巴顿努力工作，像她一样的人通常会努力找机会建立良好的人际关系。

渴望成功的愿望是很多优秀员工强烈的动力源。但是，努力建立良好人际关系的愿望在护士、医生或教师这类职业中备受重视，在其他行业却不多见。然而，建立良好人际关系的乐趣，即真正重视并从良好人际关系中获取愉悦感，这不仅是优秀的护士或教师所必需的素质，也是常与人打交道的公司职员或主管等必备的素质。[10]

从良好的人际关系中获益既是一种动力，也是一种结果。只要你愿

意，它就可以成为你追求的目标，而不是做事的手段。这一观点本身很积极，但是如果走向极端，或是把人际关系作为主要目的，对管理人员的工作有百害而无一利。比如，一些工作有成效的管理者和督导人员建立人际关系的愿望并不那么强烈，因为只有这样，在遇到他人持不同意见时，他们才能放开手脚拒绝别人的要求，或是提出种种限制条件，便于员工管理。[11]

建立人际关系的愿望太强就会分散人们的注意力，甚至增加负担。[12] 理查德·博亚特兹专门研究企业管理者建立人际关系的愿望，他对我说："如果在完成工作的过程中建立人际关系，能增进我们的友谊，这当然不是错的。但是如果我们过分强调人际关系，就会忘记管理者交付的任务。"

在选择工作时，建立人际关系的愿望起着重要作用，有些人有强烈的欲望建立人际关系，这样的人在找工作时更留意"与人打交道"的工作，比如教师和护士，因为这样他们就能在实际工作中充分运用自己已有的社交能力。

驱动力的神经学基础

不同的动机可能与大脑中不同的化学物质有关。不过，现在我们还不清楚什么化学物质在发挥怎样的作用。[13] 目前我们知道的是，增强动机的大脑神经系统在杏仁核里。情感学习能力储存于杏仁核的情感记忆库以及有关的神经系统中，而情感学习能力可以决定某人在哪些活动中获得乐趣，回忆起哪些事时会有怎样的情绪，也会让人想起与情绪相关的行为习惯。

计算机科学家曾试图制造出一种机器人，让它像人一样能看能听，却没有成功，主要原因在于计算机缺少情感定向能力。[14] 人们的情感记忆库总能识别出什么事情与我们有关，哪些存储的数据会引起什么相关情绪变化，而计算机却没有这种情感记忆库，所以无法识别人的情感。机器人也许能看能听，却一定不能理解所接收信息的主要内容，也找不到它感兴趣的点在哪里，因为计算机缺乏人类那种基于情感和兴趣的情感定向能力。

我们的动机对我们的意识具有引导作用，让我们留意自己所追寻的目标，不错过任何机会。杏仁核是大脑"神经通道"的一部分，我们所关注的一切、任何对我们有激励作用的东西都必须经过这个"神经通道"，并对事物的刺激程度进行评估。[15] 我们的动机是成就人生大事时的向导，而杏仁核则帮助我们分清人生目标的轻重缓急。

有些人因患脑病或脑部受伤导致杏仁核功能丧失，因此尽管大脑其他部分完好无损，他们的动机方面还是会出现失衡。他们无法区分哪些事对自己更重要，哪些事与自己毫不相干；也不能区分哪些事可以令自己精神受到鼓舞，哪些事会让自己意志消沉。他们做任何事都处于同样的情感状态，结果麻木不仁、缺乏辨别能力，或是毫无节制、浑浑噩噩度日。

与动机有关的神经系统是我们人生的导航系统，它连接大脑的执行神经中枢——前额叶。前额叶审查事情的相关细节，进而决定对杏仁核传达的信息做出怎样的回应。大脑前额叶有一组抑制神经细胞，可增强或降低杏仁核的冲动反应，让动机神经系统谨慎行事，也就是说，杏仁核跃跃欲试时，大脑前额叶却仿佛在发出提醒：请三思而后行。

杰出的工作者具备以下三种与动机相关的能力：

•成就驱动力： 努力改进，创造出色业绩。

•献身精神： 将团队或组织的计划和目标谨记在心。

•主动性与乐观精神： 这两种能力可以鼓舞他人，激励他们抓住机会，并坦然面对挫折和困难。

成就驱动力

这是一种引导人们努力改进、创造出色业绩的驱动力。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•明确目标、实现目标并达到要求的愿望十分强烈。

•设定具有挑战性的目标，敢于承担一定的风险。

•寻找能够减少不稳定因素的信息，想尽办法把工作做得更好。

•通过学习完善工作中的表现，不断追求进步。

我访问美国前进保险公司设在克利夫兰市的总部时，公司的首席执行官彼得·刘易斯告诉我：“在美国，有300家保险公司销售汽车保险，我们公司的规模排在第6位。我们的目标是在2000年公司规模增长200%，排名进入前三位。”我相信这个目标能够实现。这家公司在15

年前的排名仅为第43位。公司进行重大改革时，其他同类公司仍然墨守成规、故步自封。所以我们看到美国前进保险公司规模扩大，名次也迅速提升。

举例来说，前进保险公司承诺在接到事故报案两个小时内马上派人到达事故现场，理赔员当场用笔记本电脑计算出需要更换的零件的总价，也估算修理费用，开出支票。除前进保险公司之外，没有其他公司能够提供这种快捷的当场理赔服务。

前进保险公司更大的举措是推出了“电话自动报价系统”（1–800–AUTOPRO），就是在24小时内免费为投保客户提供前进保险公司和其他三家大型汽车保险公司在当地汽车保费的报价服务。通常，前进保险公司的报价是最低的。这种便捷的价格公开比较在汽车保险行业是前所未有的。这项举措是在拉尔夫·纳德的建议下制定的——拉尔夫·纳德是刘易斯的大学同学。

前进保险公司取得了巨大的成功，究竟有多成功呢？就是该公司仅靠保险金就能盈利，而现在能依靠保险金盈利的保险公司屈指可数。

刘易斯坦言，他就是要做得更好，占有更大的市场份额。因此，公司对员工“要求非常高，同时提供的薪酬也十分可观，员工可以赚得相当于工资两倍的奖金。公司业务员也有分级，报酬最高的，公司对他的要求也最高，没有工作业绩的，就只好走人”。

尽管前进保险公司政策很严，竞争也非常激烈，但是公司的人员流动和其他公司相比并不大，人员流动率仍在8%左右，和行业内的平均水平大致相当。原因也许是那些被吸引到该公司工作的人都具备和刘易斯同样的成就驱动力。正如刘易斯所言：“我们最主要的企业价值观就是‘不断追求进步，精益求精’，这的确是很大的挑战，但是员工们喜欢挑战。”

“卓越”是美国前进保险公司的座右铭，代表了该公司一直提倡的核心价值观，也让人看出该公司是依靠成就驱动力进步的。“我们不断在工作中努力改进，以求满足甚至超越客户、股东等众人的最高期待。”

要想事业有成，就需要这种不达目的誓不罢休的内在驱动力。研究人员曾对杰出的主管和一般管理人员进行对比研究，结果发现工作中表现出色的主管具有以下特征：他们喜欢讨论并愿意做高风险的工作，他们主动进行也支持富有想象力的创新，他们为员工设定很高的目标，其他人提出富有建设性的意见时，他们给予支持。实现目标的愿

望是一种强大的情感能力。在这种能力上，优秀员工确实与众不同。[16]

对高层管理者而言，一个人施展抱负的欲望会通过自己负责的部门或自己经营的公司体现出来。比如，前进保险公司是彼得·刘易斯实现强烈竞争欲望的载体，微软公司是比尔·盖茨施展才能的途径。[17] 有项研究的研究对象是美国历史上包括盖茨和洛克菲勒在内的100名富豪，结果显示他们具有共同点，即他们都有在竞争中取胜的强烈愿望，一心想要干出一番大事业。[18]

预估风险

套圈游戏看来似乎没有任何风险，这个游戏的规则是先将铁杆固定在几个位置上，将铁环扔向铁杆，如果能套在铁杆上就得分。铁杆与你的距离越远，分数越高。你可以预先自己设置好铁杆的距离。那些好高骛远的人往往把铁杆放到了他们能准确投掷的距离之外，而那些过于谨小慎微的人则把铁杆放置得非常近。结果，两种情况下当事人得分都很低。

套圈游戏的原理与生活中评估风险的原理相同。我在哈佛大学求学时的研究生导师戴维·麦克莱兰教授曾做过研究，测试人们在承担一定风险的状态下完成工作目标的能力。在测试中，他就使用了套圈游戏。优秀的企业家既要敢于承担风险，又要懂得慎重分析风险。成功企业家具备的素质之一就是能够承担适度的风险。

麦克莱兰发现杰出的管理者为自己设定的目标通常比较富有挑战性，他们所设立的目标能实现的可能性只有50%。

成功人士喜欢完成带有一定风险的任务，在此过程中他们知道从何处入手。他们会告诉你："当我接手工作时，这里的工作效率只有20%，现在却上升到了85%。"他们做出最终决策前，通常都进行过成本与收益的分析，所以工作任务中涉及的风险都在预估范围内。

事业有成的人乐于接受新事物，不安于现状。麦克莱兰的长期合作伙伴小莱尔·斯宾塞告诉我："我们曾经对福特汽车公司生产线的工人进行培训，目的是提高他们的成就驱动力。大部分人不以为然，各自忙手头那点儿事。我们培训IBM的电脑工程师时，受训者的反应也一样。"

一听说要承担风险，某些人就觉得不可思议，但是在企业家看来有风险的工作值得一试。莱夫·伦德布拉德是瑞典人，他为银行出纳员发明了自动取款机。他与花旗银行谈第一批自动取款机生意时很有信心，

相信能如期交货，这毕竟是他的第一笔生意。伦德布拉德后来告诉我，在他按期交货之后，花旗银行的员工告诉他，当时他们以为按期交货的可能性只有10%。

企业家一直在思考的问题就是改良工作的驱动力，这样企业在经营管理中才能不断发展完善。有人曾针对59位企业家进行了研究，他们大多是搞科研的科学家，都是由于某种技术发明才创办了高科技公司。[19] 在公司创办5年后，那些成就驱动力强的人（就是喜欢获得工作业绩反馈，设定具体目标的人）大都事业更发达，他们的销售额每年平均增长100万美元，而公司员工也增加到50人或更多。这些企业家当中有些人甚至赚了一大笔钱后就卖掉了公司。

相反，成就驱动力较低的创业者经营得很糟糕，有的人只有三四个雇员，有的人由于亏本严重卖掉了公司，有的人则干脆破产倒闭。

热衷反馈

唐纳利公司主要生产汽车玻璃，公司的产品一直达不到一家大客户的质量标准，所以其拒绝与唐纳利公司合作。于是，三名唐纳利公司的生产工人专门开车走了近650公里的路程去了解情况，他们想知道为什么客户对产品不满意。

了解到的情况让他们惊讶：这家合作公司有规定，如果哪个员工发现唐纳利公司的产品有问题，就可以得到奖金。知道这一点以后，唐纳利公司的员工提高了产品质量，确保交货时产品都令对方满意。 [20]

唐纳利公司的员工很有事业心，他们也是努力提高工作质量的典范。他们之所以有这种精神，是因为他们有成就驱动力，一个工作团队如果经常沟通，探讨怎样提高工作质量，就会产生团队成就驱动力。

相反，缺乏成就驱动力的员工在完成工作任务或是设立工作标准时，要么懒懒散散，要么眼高手低。这样的人在接受工作任务时，有时挑肥拣瘦，有时设立一些不切实际的工作目标。同理，管理者如果缺乏成就驱动力，整个企业运营过程中就会像没头苍蝇，员工职责不明，进取心受到限制，工作时没有头绪。而管理者如果不向员工提供信息反馈，员工就不知道自己的工作表现，也不知道公司对自己的期望。

成就驱动力强的人总是想方设法探索成功的路径。很多人往往用金钱衡量成功，也有很多人同意金钱不一定能买到关于自己工作业绩的反馈，这种反馈比金钱更重要。美国加州一位企业家说：“我从来就没把金钱当回事儿，它不过是一种量化的衡量标准。”另一位企业家甚

至说，金钱“不过是一张工作成绩报告单”。[21]

即使是成就驱动力处于中等水平的人，也常常把销售额或公司的质量标准作为衡量自己工作业绩的标准。有时，他们也设定自己的业绩标准。业绩突出的员工大多制定自己要为之奋斗的目标，因为这样做，工作会比较有效率，也能战胜竞争对手。

像餐馆这类小商品部门，每天都能收到工作业绩的信息反馈，而那些从事股票证券管理的人几乎时时刻刻都能得到信息反馈。但是，许多人因其工作情况难以评估，就很难收到有关工作情况的信息反馈。这类人就更需要有超强的自我批评意识，能给自己提供信息反馈。优秀的工作者总能在自己需要信息反馈时，即反馈对自己帮助最大时，得到反馈的信息。

获取信息，提高效率

内森·麦沃尔德是微软公司的首席技术官，他具备惊人的阅读能力和极强的求知欲，努力搜集各种数据资料，他这样做也是形势所迫。[22]作为微软公司内部的战略家，他也不知道自己搜集的哪条信息能成为日后创造10亿美元的摇钱树。麦沃尔德是典型的信息迷，对知识的追求永无尽头，他对创新和竞争也具有敏锐的觉察力。

现代工作日趋复杂，信息以排山倒海之势向我们涌来，而我们也为有可能错过信息而忧心忡忡，最后总让我们焦虑万分。消除这种焦虑的唯一办法就是像麦沃尔德那样持之以恒地注视着眼前发生的一切，尽量减少不确定因素。[23]渴望成功的人总是如饥似渴地捕捉新想法和新信息，尤其是那些与自己目标相关的信息，哪怕仅有一点儿关系，他们也绝不放过。他们定期拜访相关人员，听取他们的观点和看法，吸收某些人进入自己的情报信息网络，以得到新知识和重要的信息反馈。

缺乏这种信息意识的人只埋头处理眼前的信息，或只求弄懂眼前可用的数据。对行政管理人员来说，了解信息可以采用“走走看看”的管理方式，或和大家见面随便聊聊，或是鼓励各级员工多进行一些非正式的讨论会。这种广泛搜集信息的方式可最大限度地减少不愉快的突发事件，也大大增加了发现和捕捉机遇的可能性。

提高工作效率的愿望与渴求信息的愿望总是相辅相成的，可是如果提高工作效率的愿望体现在过分强调监督、用规章制度束缚人、一切都要按规定办事等等，那就会适得其反。高层管理者过分关注细枝末节，则可能因小失大，忽略自己的工作重点。这样的管理者目光短

浅，在工作中不能着眼全局，却对下属进行严密的监视。

不过，想要控制不稳定因素的愿望却有助于培养注意细节的习惯，优秀的管理者会审时度势，根据公司内外形势发展制定相应的管理体系，能根据及时搜集的信息提高工作业绩。有位销售主管管理着一个庞大的销售团队，所以收到销售情况报告的间隔时间太长，结果令他焦头烂额。于是他研制了一个信息自动提示系统，这个系统会在每天工作结束时自动提示销售人员，要求他们报告自己的销售进展情况。结果，他在8小时内就能获得过去要等待两周才能得到的重要信息。

献身精神

将个人与组织的目标合二为一的特质。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•为实现组织的远大目标，随时准备牺牲个人利益。

•在重大任务中找到目标感。

•在做决定、做选择时，会以团队的价值标准来衡量。

•积极地寻找机会完成团队的任务。

赫曼米勒公司达拉斯分公司的员工的事业心都非常强。他们一听说美国航空公司国内办事处将搬到自己公司旁边，就立刻给美国航空公司发函，询问他们是否考虑用赫曼米勒公司的产品装修自己的新办公室。

他们采取主动，为公司赢得了一笔可观的订单。航空公司的新办公室投入使用前，赫曼米勒公司的员工到现场检查交货情况，发现包装箱把数百张座椅套布上的绒毛压平了。于是，这些员工自发组织起来，通宵达旦干了整整一个周末，用蒸汽熨斗把所有座椅套布的绒毛都熨烫起来。[24]

这种献身精神主要体现在个人目标与组织目标融为一体。献身精神是一种情感，组织目标与我们自己的目标紧密联系在一起时，我们对群体的目标就会产生强烈的认同感。那些珍视并乐意承担任务的员工不仅会为完成任务而全力以赴，在公司利益有需要时，他们甚至把个人利益暂搁置一旁。为了按期完成一项工程，这些员工可以工作到深夜，即使是周末，也可以放弃休息，加班加点。有强烈献身精神的管

理者如果遇到紧急任务，可以一接到通知就随即行动起来。

有时，献身精神强的人也可能做出不受欢迎的决定。但是，为了更多人的利益，即使遭到反对或引发争议，还是必须做出负责任的决定。真正具备的人会为了群体的更大利益做出暂时的牺牲。总之，有献身精神的员工对公司的态度就好像一位爱国者——持强烈拥护的态度。

约翰逊制蜡公司就努力帮助其销售团队树立无私的全局观，也就是要求员工为做好工作培养长远眼光，告诉员工不能只顾眼前效益。该公司的一位管理者告诉我："有时，你工作时付出的努力要等两三年时间，组织才会留意到并给予你相应的回报。但是从长远角度看，如果你认为某个决定对全局有利，就坚持去做，管理层早晚会支持你的。"

当然，在有些公司里，员工把自己当作"股东"（或者实际就是股东），这时员工的献身精神比那些仅作为雇员的人更强。此外，受到公司共同目标激励的员工，他们的献身精神常比只受金钱刺激的员工强。派屈夏·舒尔茨是IBM的副总裁，正致力于拓展IBM在国际互联网上的业务，她说："我不断接到猎头公司打来的电话，他们说：'我们会让你发大财。'但他们的话对我没有任何诱惑力，因为他们不明白，我想要的是改变世界，我正在让世界与以往有所不同。"[25]

有些公司或组织缺乏架构明确的任务，或者任务内容叙述空泛无物，结果员工无所适从、无事可做。员工需要对公司的核心价值观有清楚的认识，这样员工才知道怎样为组织服务。

自我意识是献身精神的基石。员工如果知道自己的主要价值观念或人生目标，就能知道做什么事对组织有利。当员工的个人观念与组织价值观一致时，他们的献身精神应运而生，而且这种精神会非常强烈。

有一位女士的工作是为《纽约时报》拉广告，她曾告诉我大家下班后在办公室里谈话的内容。她说："我们觉得，我们这些拉广告的人是《纽约时报》其他部门的助推剂，对《纽约时报》的出版发行十分重要。我们常常在讨论中谈到《纽约时报》曾发表的内容，包括卢旺达危机有关的社论，我们认为那篇社论写得有血有肉，正是因为《纽约时报》的这篇社论才引发了对卢旺达危机铺天盖地的新闻报道。我们也讨论美国政府随即在危机中提供的援助，对这些内容讨论得越多，我们越感觉自己所做的工作确实具有非凡的价值。

组织内的模范员工

有献身精神的员工是组织内的模范，是大家的榜样。他们往往具有影响力，好比一石激起千层浪，可以对组织其他员工产生积极影响。

员工如果有强烈的献身精神，就能够在组织需要时竭力工作，即使承受巨大的工作压力，也可以长时间工作，并完成紧急任务。员工如果有高度的献身精神，在考验或者压力下就更容易努力工作，可是有些员工缺乏此类品质，有工作压力时往往不堪重负。有人曾针对某个联邦机构进行调查，结果发现，那些献身精神强的组织行政人员面对巨大的工作压力时并不觉得痛苦，相反他们可以在工作中获得满足感。[26]

可是，如果组织对待员工不公正，不尊重员工的利益，就无法赢得员工的忠诚。员工通常认为他们从组织得到的支持越多，对组织的信任感越强，也更容易表现忠心，他们也更可能成为组织的好员工。[27]

组织尊重员工，员工的献身精神就更强，员工个人的目标也更容易与组织目标一致。有人曾针对教师、职员、保险公司代理人和警察做过研究，结果发现，员工在工作时是否投入，往往取决于他们所在组织是否给他们情感上的支持。如果员工对自己的工作感到自豪，认可自己的工作，觉得自己是组织大家庭的一分子，就更容易在工作时全情投入。[28]

不负责任的员工

有一家公司的员工经常能超额完成任务，公司管理者谈到自己管理的秘诀时说：“我制定任务目标之后，大家都努力完成任务指标。员工们都非常重视荣誉，荣誉是我激励他们的关键，我们的员工都干得非常好。”

与此相反，有一位咨询顾问吹嘘说：“我敢保证，我给他们安排的任务，提成都非常高。如果做得好，他们肯定得到不少好处。人们都爱嫉妒和攀比，这是他们的弱点，我就用利益和竞争激励他们。”

这位管理者虽然身居高位，但是乐于跟员工分享他的荣誉，所以能够激励他的整个团队都努力工作，可是那位咨询顾问只在乎自己怎样操控别人，怎样从组织中获取个人利益，所以他只是想独自居功而已。[29]

如果员工在组织里觉得自己只是局外人，不是其中的一分子，他们就很难产生献身精神。这种态度不仅刚入职的人会有所流露，在组织里待了很多年的员工也会表现出同样的态度。员工如果觉得自己的工资待遇不佳，或者觉得组织利用了他们，那么就很难为组织的集体目标

努力。同样的情况也发生在那些孤立自己的员工身上，这样的员工不愿意支持影响到他们工作的集体决定。

有些员工从不受到团队价值观的影响，他们把组织的资源视为自己牟利的手段。在他们当中有些投机取巧的人，他们把目前的职位看作跳板，想达到其他目的。这样的人甚至没有兴趣在公司中继续发展。相反，他们对公司缺乏忠诚，容易表现不满。（例如，他们可能在公司中篡改财务记录，或是偷拿公司的东西。）

我们很容易理解，有些员工曾经对组织尽忠职守，可是现在他们却要经历组织缩减规模或是裁员诸如此类的公司变动，这时他们感到公司对自己不够人性化，所以有些员工表现出对自己利益的过分关注。员工一旦感觉到自己被公司欺骗，就很容易愤愤不平，不再对组织尽忠。信任一旦失去，就很难再重新建立，往往员工对组织具有责任感首先是因为他们信任组织。

汤姆·彼得斯指出，在人们个人事业和组织共同目标之间有一个平衡点。[30] 一个人如果对组织忠诚，就能找到这个平衡点，让个人目标与工作中的各种关系以及集体利益出现一种平衡状态，仿佛融为一体。他说："这种忠诚是多元化的，不是盲目对组织忠诚，它包括对同事忠诚、对团队忠诚、对你的工作项目忠诚、对你的客户忠诚、对你自己也要忠诚。"

主动性与乐观精神

表现出主动性和持久耐力。

人们一旦具备这种能力，就可以：

主动性

•随时准备抓住机遇。

•努力超额完成工作任务。

•为了完成工作，敢于打破常规，能灵活变通。

•通过不寻常的努力，奋力开拓，调动他人积极性。

乐观精神

•不畏困难挫折，坚持不懈追求目标。

•满怀成功的信念，不受失败想法的困扰。

•把挫折看作可处理的状况，而非个人过失。

在美国的几所大学校园里，很多小商店都在卖一种口味独特的果味冰激凌，这种冰激凌与常见的果味冰激凌在颜色和味道上都不一样——它是全黑色的。人们出售这种冰激凌其实是为了表示抗议。抗议什么呢？抗议的是“在阿拉斯加北极野生动物保护区，居然有人进行石油钻探”。生产和销售这种果味冰激凌的人是亚当·韦巴赫。韦巴赫很早就开始搞“政治运动”，最早是在同学中散发请愿书，要求罢免反环保主义者、内政部长詹姆斯·瓦特——那时韦巴赫才7岁。韦巴赫高中时，努力组织和动员大家购买了一辆卡车，运输可再利用的校园垃圾。其后，他建立了青年环保活动组织，名为“塞拉学联”。在大学期间，该组织的成员增至3万人，韦巴赫给城市居民发出以该组织名义签发的环保信息，警告大家说孩子们正面临铅中毒的危险，他还组织大学生中的活跃分子，掀起了席卷美国大学宿舍的“宿舍风暴”。他鼓励这些活跃分子向立法者发送有关环保问题的电子邮件。韦巴赫24岁时就当选为美国最大的环保组织“塞拉俱乐部”的副主席。[31]

主动性常常表现为强烈的事业心，例如，船运公司的一位职员发现，自己公司与美国运通公司生意往来频繁，却没有得到应有的折扣，于是便用专用计算机检索运输订单，这位职员把这件事当作自己的分内之事，下班后他去找公司的首席执行官谈这件事，公司因此节省了3万美元的开支。[32]

在匹兹堡的PNC银行，有一位信贷主管通过粗略计算发现，员工下班回家后，银行的数百台个人计算机没有关机，浪费了大量的电能。他进一步计算发现，如果计算机一直处于开机状态，该银行每年就会浪费268000美元。

可是，他向上级领导汇报自己的想法时，上级却敷衍了事地说，经常开关也会缩短计算机的使用寿命。这位员工并不气馁，他做了进一步的研究分析，发现大多数商用计算机更新速度非常快，早在电子元件用坏前数年，它就淘汰更新了。最后，银行采纳了他的意见，此举至少为银行节省了约200万美元的开支。[33]

“把握每一天”的方法

有些人喜欢主动行动，而不想遇到难题时被迫采取行动。采取主动的人通常在难题出现前就能有所察觉，在别人还没察觉到某些机会时，就能看到机会并加以利用。一个人的职位越高，对未来可能发生的事

情的预见力应该越强，中层管理者也许能看到几天或几周以后的事情，但是有远见的管理者能够看到数年甚至数十年后可能发生的事。[34]

有先见之明的人可能在别人认为没必要采取行动时已经先行一步，这当然需要勇气，尤其是在别人反对时就更要有勇气。举个例子，美国联邦科研机构中，有些优秀的研究人员对持怀疑态度的国会大声疾呼，要求增加基础研究基金，用以研究未来治疗各种疾病的新方法。[35]

有些人总是遇到事情才有所反应，而非未雨绸缪，这样的员工明显缺乏主动性。他们不能预测未来可能出现的难题，结果自己陷入险境，这样的员工容易远远落在别人后面，而且经常会被迫处理一些自己未曾预见的紧急情况。一个人如果经常处于被动状态，就说明他没有能力统揽全局，或者说，他对未来可能出现的难题缺乏预见性。

相反，前瞻能力让人受益匪浅。例如，房地产经销商可以守株待兔，等着客户打电话咨询或买房，也可以主动搜集房屋买卖信息，再将信息分门别类，将出售房屋的人以及代理商等进行列表处理，这样就更有针对性，以确保自己把时间花在那些真正有意向的购买者身上。后者的做法更主动，可以获得更多购房者的信息，成交量更大，赚取的中介费也更多。 [36]

在某些领域，比如咨询业，要想成功就必须抓住新机遇，不采取主动就没有出路。在德勤会计师事务所，很多优秀的工作人员十分注意客户咨询时提出的额外问题，因为额外问题中蕴含着额外的机会。这些额外的机会可能演变成一个大项目，这些咨询师特别留意利用机遇拓展咨询业务。 [37]

有一位工作非常主动的推销员说，有时候主动性就意味着努力工作，他说："我凌晨两点钟就起床了，要完成我的报告。白天，我给商店打电话。晚上，我就制订计划，撰写报告。" [38] 再举个例子，有两位信托公司的主管，一位工作非常积极主动，他在生病住院期间都能设法和医生做了一笔生意；另外一位同样积极进取，在拜访研究人员结束后，顺便询问他们是否已经立下了遗嘱。因为对信托公司的员工来说，任何人都可能成为潜在的客户！

希望与锲而不舍的精神

我坐飞机头等舱去休斯敦。邻座是一位很随和、衣着考究的男子，大概30岁左右。交谈中得知，他是有机化学专家，拥有工商管理硕士学位，就职于一家一流的化学公司，职位是业务经理。

可是在谈话的过程中，他告诉我的情况让我大吃一惊。他说："我在新泽西州纽瓦克长大，靠福利救济生活。我的父母离婚了，我从小与爷爷奶奶生活在一起。在我长大的地方，进监狱的男孩比上大学的男孩多得多。上个月我回到老家，见到了儿时的一位老朋友，他因为贩毒被判入狱三年半。他告诉我：'只有贩毒赚钱快，这活儿大家都知道怎么做。'这的确是实话，过去，我们没有激励我们摆脱贫困的榜样。"

那么这位业务经理和他的毒贩朋友为什么走上不同的道路呢？他说："我很幸运，高中毕业后爷爷奶奶把我送到得克萨斯州，和姑姑住在一起。在那里，我找到了一份兼职工作，就是为科研人员做助手。我渐渐发现，他们能做的事情，我也能做，我们之间没有太大的区别。我心里想，如果努力的话我可以做得更好。于是我开始上夜校，最后获得了化学学士学位。一旦你知道自己想要什么，而且知道什么适合你，就要盘算该采取哪些步骤实现这个目标，接下来就需要一股锲而不舍的劲头。这样，你才能实现自己的愿望。"

他的那些老朋友呢？"在那个地方很多孩子常常自暴自弃，他们认为自己根本不能上大学，他们认为受尊重的唯一方法就是拿起枪犯罪。"

绝望的人一般都没有上进心，他们认为即使自己尽最大努力也是徒劳无功。他们把自己看作人生游戏中的牺牲品，是被动的抵押品，而不是命运的主宰者。那位化学专家能够重塑自己的人生，要归功于他的亲人对他人格的培养。也许他自己并没有充分意识到这一点，但不管怎样，有上进心的人一般都认为自己的行为可以改变命运。反过来说，这种态度又决定了我们怎样对待工作中遇到的困难和挫折。举个例子，在一家大公司的中层管理人员中，那些认为自己能掌握自己命运的人在面对棘手的工作时很少惊惶失措，他们面对压力时不像那些消极的宿命论者一样被动等待，他们会积极采取行动、解决问题。[39]

缺乏上进心的人很容易自暴自弃，对工作持消极态度，总是选择回避。有的新员工做自己的工作时总是需要指导，其实这也是缺乏上进心的表现。假如大家为了按期完成某重点项目都需要加班工作，或者某项目需要大家把自己的工作暂时搁在一边，去帮助别人，这时缺乏上进心的员工常有的态度就是："那可不是我能做的工作。"

过分主动的不良后果

积极主动是有益的，但也要注意避免由于过分主动而产生消极后果，

同时也需要在积极主动和社会的认可程度之间保持平衡。

例如，一位大型消费品制造公司的副总裁主要负责市场营销工作，在工作中他发现有位业务员未能与一个全国性的大客户达成交易。[40]他曾与该客户打过多次交道，于是他自作主张地打电话给该客户，并开会讨论此事，随后他又打电话通知那位业务员，要他第二天到客户的办公室谈业务。

这位副总裁主动出击，的确做成了生意，但是无形之中也让那位业务员颜面扫地。

那位业务员觉得自己在客户面前好像无能的大傻瓜，所以他提出强烈抗议。他的两位顶头上司（地区销售经理和全国销售经理）也向那位副总裁递交了一份信件，对此事表示愤慨，指责他越权办事，羞辱了自己的下属。

可是这种警告丝毫不起作用。在随后的两年里，这种越权办事的情况仍然不断发生。那位副总裁依然我行我素，不把其他业务员放在眼里。结果，公司销售额大幅下降，这让公司总裁深感忧虑，于是批评那位副总裁，说他打击了公司销售人员的积极性。最后，总裁给了他两个选择，要么离开公司，要么降级只负责某个地区的销售工作。

管理者进行微观管理，把细枝末节的小事都抓在自己手中，这大概也与过分主动有关。其实一些琐事最好留给下级处理，这些“多管闲事”的管理者根本没有意识到，自己的行动会影响其他人的正常工作。有主动性和进取心是好的，可是如果不能设身处地为别人考虑，或者没有全局观，也会把事情搞砸。这种情况在那些表现拙劣的管理者身上时有发生。[41]

持之以恒，张弛有度

有两位管理者都受到上级主管批评，没有得到提拔。[42]对于这样的结果，其中一位管理者怒不可遏，甚至说想要给他的老板一点儿颜色看看，他逢人就大发牢骚，诉说不满，经常喝得酩酊大醉，他后来说：“我看我这一辈子算是完了。”

他也不敢见自己的老板，在大厅里碰到老板时，他故意把头低下。他承认：“虽然我很气愤，觉得自己被欺骗了，可是在内心深处我还是想，也许老板是对的，我的确没有本事。我没有把工作做好，这才是不可改变的事实。”

另一位管理者也没有受到提拔，他同样感到震惊，愤愤不平，可是他却想得开。他说："听到这个消息我并不那么意外，因为我和老板的观点时常不同，我们经常发生争执。"

这位态度开明的管理者获悉未晋升的消息以后，回到家里向妻子讲了这件事，然后他又仔细思考了一番，想了想自己哪里做得不对。经过一番反省以后，他意识到自己还没有竭尽全力，想到这里他的气也消了，决定和老板好好谈谈。于是，"我和老板进行了一番交谈，谈话进行得非常顺利。我想他做出这个决定以后也感到非常不安。我自己没有充分发挥潜能，我也感到很难过。可是从那以后，我尽力工作，和老板的关系也越来越融洽"。

在上述事例中，当事人需要的一个关键能力就是乐观。一个人如果乐观，面对挫折时就会有积极的看法，相反，如果一个人消极面对挫折（就好像第一个管理者那样），在他眼中一切就好像是命中注定的，无法改变。宿命论者的态度就是绝望和无助，他们想："既然命中注定是这样，我们为什么还要努力呢？"

相反，积极乐观的人把挫折看作可以改变的事物，而非把挫折看作自身缺陷造成的，第二个管理者明显体现出了积极的态度。乐观的人面对挫折时就能积极采取措施应对。

下面我们讨论一下，乐观精神怎样帮助人们从失败中重新振作起来。

安妮·布斯克特（Anne Busquet）曾任美国运通公司运显卡部门的负责人。1991年，她的5个下属隐瞒了2400万美元坏账不报的事被揭露出来。尽管她没有直接责任，但还是因管理不善受到牵连，被免除部门经理的职务。这个打击非常沉重，可布斯克特对自己的能力深信不疑。于是她振作精神，坦然接受了一个较低的职务，该职务的工作是重整公司的销售服务部门，该部门的效益日益下滑，很难管理。[43]

乐观主义者更倾向于实事求是地评估挫折与失败，他们承认自己的责任。布斯克特重新检讨自己那种事事求全的工作方法，她发觉自己有时在管理中过于严厉，她甚至想正是由于自己的管理风格才导致下属隐瞒坏账不敢报，于是她参加了管理培训课程，改进自己的工作方法，学会遇事耐心处理，善于倾听他人意见。所以，她领导下的曾经效益滑坡的销售服务部在短短两年里，业绩就大幅提高。

再谈谈阿瑟·布兰克（Arthur Blank）的例子，他曾在洛杉矶一家Handy Dan's连锁店工作，因为和老板个性不合，他在1978年被老板解雇。布兰克的父亲曾创办一家药品邮购公司，父亲去世后，因他年

幼，公司一直由他的母亲经营。这些年来，布兰克亲眼目睹了母亲怎样克服重重困难，历尽艰辛，但始终没有放弃经营这家邮购公司。在他被解聘后，一位投资人邀他入伙，他立刻接受了。他抓住机遇创办了美国家得宝公司。该公司因其产品大方实用、服务优质和品种齐全等特点，逐渐发展成为美国家居建材零售业的巨头。

阿瑟·布兰克没有自暴自弃，反而保持乐观积极的态度。他运用当年在Handy Dan’s学到的专业技能，把这些技能运用于竞争更激烈的行业中。他认为自己有能力把事情干得更好。对于一个乐观主义者来说，失败是成功之母。

德国一位管理者曾告诉我：“错误是宝贵的财富，也是进步的机会。”他还说：“许多管理者应该意识到，他们对员工的过失应该更宽容一些，不应该轻易惩罚，反而应该帮助员工从失败中接受教训。”

乐观与希望

美国宾夕法尼亚大学的心理学教授马丁·塞利格曼（Martin Seligman）曾做过研究，研究的目标是“乐观情绪怎样提高美国大都会人寿保险公司的销售效率”。[44] 研究显示乐观的推销员在第一年销售的保险金额比那些悲观的推销员高29%，第二年高130%。

许多组织的经营情况也证明了乐观的价值。美国运通公司财务顾问公司进行了一个小规模测试，他们要检验推销员在接受乐观情绪的培训之后三个月内销售额的提高情况。结果发现，销售额的确出现大幅度提高，于是公司决定把乐观态度培训作为员工培训的基本内容之一。对其他高层管理人员的研究也显示，如果人们把挫折失败看作可以改正的失误，他们就会采取措施避免问题再度发生。[45]

与乐观紧密联系的是信心，也就是知道实现工作目标所需的步骤，然后鼓足实施这些步骤时所需的干劲，这就是基本的动力。缺乏这种动力就无法达到目标。情感能力相关研究表明，在健康保健、咨询及教书育人等服务行业中，优秀的工作者都对自己努力帮助的对象抱有信心。[46]

研究人员曾对一些社会工作者的工作情况进行研究。这些社会工作者主要帮助那些在医院中需要照顾的患有慢性精神分裂症、重度智障等严重精神障碍的患者，帮助他们锻炼生活自理能力。研究结果显示，对病人抱有信心能起到非常重要的作用。[47] 工作的第一年是最艰辛的，患者病情不见好转，事情进展也不顺利，患者毫不领情。因此有不少社会工作者热情逐渐消退，甚至辞职离开。但是那些信心充足、

对患者改善的潜力和自己的能力持乐观态度的社会工作者却干得非常成功。在工作一年后，那些在一开始就信心十足的社会工作者坚持到了最后，而且取得了令人满意的成效。他们很少有失落感，而且都愿意继续从事现在的工作。

在上述工作中，工作人员一般压力很大，经受挫折是非常平常的事。保持乐观情绪和信心就更容易取得好的结果。当人们从事一项艰巨的任务时，信心显得尤为重要。在那些极其艰巨的工作中，保持必胜的信念尤其重要。也许，保持乐观是一种实用的工作策略。[48]

不过要提醒大家，乐观和信心能起到重大作用，这个道理主要是针对美国文化的，也就是说不一定适用于其他文化。比如，对一家全球性食品饮料公司高层管理人员所进行的调查研究发现，保持乐观情绪在美国的优秀经营者中表现出来，而在亚洲和欧洲情况并非如此。

合益–麦克伯公司创新与研究中心的管理者玛丽·方丹告诉我："在亚洲的很多国家和地区，比如日本、中国台湾和印度，'我能行'的态度通常被认为是行为鲁莽或过分个人主义的表现。在那些文化当中，乐观主义通常以低姿态呈现出来。比如，人们可能会这样说：'这事确实很难，我未必能胜任。不过，可以试一试。'人们不会说：'没问题，让我来！'在欧洲人眼里，美国人的乐观态度简直就是目空一切的表现。"

[02] 涌流，英文原文为"flow"，一个人专注于工作时会进入一种理想的工作状态，心理学家称之为"涌流"状态。涌流是一种如冥想、深深沉醉其中的状态，人处于这种状态时会产生陶醉感，甚至察觉不到时间的流逝。——译者注

[1] The classic description of flow: Mihalyi CsikszentmihalyiFlow: The Psychology of Optimal Experience (New York:Harper and Row, 1990).

[2] The real rewards of work: based on a survey of 1,528 menand women who had been followed at five-year intervalsor so through the course of their lives, into the 1990s. SeeCarole K. Holahan and

Robert R. Sears, The Gifted Group inLater Maturity (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1995).

[3] The brain in flow: Jean Hamilton et al., “Intrinsic Enjoyment and Boredom Coping Scales: Validation with Personality, Evoked Potential and Attention Measures,”Personality and Individual Differences 5 (1984).

[4] Flow at work and leisure: Judith LeFevre, “Flow and Quality of Experience During Work and Leisure,” inMihalyi Csikszentmihalyi and Isabella S. Csikszentmihalyi(eds.), Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).

[5] Flow and outstanding performers: Robert E. Kelley, Howto Be a Star at Work (Times Books, 1998).

[6] Being fully present: William A. Kahn, “To Be Fully There:Psychological Presence at Work,” Human Relations 45(1992); William A. Kahn, “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,”Academy of Management Journal 33 (1990).

[7] The professor and the factory worker: Maria T. Allisonand Margaret C. Duncan, “Women, Work and Flow,” in Csikszentmihalyi and Csikszentmihalyi (eds.), OptimalExperience.

[8] The neurochemistry of motivation undoubtedly entailsmany neurochemicals, since the brain is continuallysecreting larger or smaller amounts of the more than twohundred neurotransmitters.

But the catecholamines havebeen most studied, and they figure prominently in theunderlying brain chemistry of motivation. See, e.g., U.Lundberg, “Catecholamine and Cortisol Excretion Under Psychologically Different Laboratory Conditions,” in J.Usdin, T. Kvetnanski, and D. Kopin (eds.), Catecholaminesand Stress: Recent Advances (North Holland: Elsevier,1980).

[9] Eugenia Barton, the compassionate teacher: in CaryCherniss, Beyond Burnout (New York: Routledge, 1995).

[10] Affiliation: see Richard Boyatzis, The Competent Manager:A Model for Effective Performance (New York: John Wileyand Sons, 1982); Lyle M. Spencer Jr. and Signe M.Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[11] Managers low in affiliation: Spencer and Spencer Competence at Work.

[12] Managers and affiliation: Boyatzis, The Competent Manager.

[13] In a series of studies in which underlying brain chemistry was assessed in people ranked high in various motives,David McClelland deduced that norepinephrine is involved when the need for power is aroused, while theneed for affiliation—wanting to feel close and connectedto people—seems associated with dopamine, a brain chemical involved in pleasure, among other moods (seeDavid C. McClelland et al., “The Relationship of AffiliativeArousal to Dopamine Release,” Motivation and Emotion 11[1987]; David C. McClelland et al., “The Need for Power,Brain Norepinephrine Turnover, and Memory,” Motivation and Emotion 9 [1985]). And the need to achieve seemed toinvolve, among other brain

chemicals, a pituitary hormone, vasopressin (see David C. McClelland,“Achievement Motivation in Relation to Achievement Related Recall, Performance, and Urine Flow, a Marker Associated with Release of Vasopressin,” Motivation and Emotion 19 [1995]). But such specific connections between motives and brain chemistry are highly speculative at this point.

[14] Computers and emotion: see Roz Picard, AffectiveComputing (Cambridge, MA: MIT Press, 1998).

[15] The amygdala and motivation: see James D. Duffy, “TheNeural Substrates of Emotion,” Psychiatric Annals, January 1997.

[16] In an analysis of 286 studies from organizations intwenty-one countries, the achievement motive turned upas the single most frequent distinguishing competence among superior executives. Spencer and Spencer, Competence at Work.

[17] In Gates’s industry, software development, as in mostother technical and professional specialties, the need toachieve distinguishes star performers from average morethan any other competency. Spencer and Spencer,Competence at Work.

[18] Qualities of the wealthiest: Michael Klepper and Robert Gunther, The Wealthy 100: A Ranking of the Richest Americans, Past and Present (New York: Carol Publishing Group, 1997).

[19] The study of fifty-nine high-tech entrepreneurs: John B.Miner et al., “Role of Entrepreneurial Task Motivation inthe Growth of Technologically Innovative Firms:Interpretations from Follow-up

Data," Journal of Applied Psychology 79 (1994).

[20] The enterprising workers at Donnelly: in Carl F. Frost, Changing Forever: The Well-Kept Secret of America's Leading Companies (East Lansing: Michigan State University Press, 1996).

[21] Money as keeping score: Ann Graham Ehringer, Make Up Your Mind (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).

[22] Nathan Myhrvold: Ken Auletta, "Annals of Communication," The New Yorker, May 12, 1997.

[23] The description of the concern for efficiency is based largely on Spencer and Spencer, Competence at Work.

[24] The Herman Miller raise-the-plush weekend: Frost Changing Forever.

[25] Patricia Sueltz: quoted in Fast Company,October/November 1997.

[26] Commitment to the organization and thriving understress: C. S. Leong et al., "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship," Human Relations, October 1996.

[27] Attachment makes good organizational citizens: see,

forexample, Arthur Brief and S. J. Motowidlo, “ProsocialOrganizational Behaviors,” Academy of Management Review 11 (1986).

[28] Organizational support and loyalty: Robert Eisenberger etal., “Perceived Organizational Support and EmployeeDiligence, Commitment and Innovation,” Journal of Applied Psychology 75 (1990).

[29] The glory-sharing manager and the glory-seeking consultant: in Spencer and Spencer, Competence at Work.

[30] The new shape of loyalty: Tom Peters, “The Brand CalledYou,” Fast Company, August/September 1997.

[31] Adam Werbach: “We Can Sit Here Bemoaning Beavis andButthead or We Can Learn from Their Appeal,” Time, June27, 1997.

[32] The enterprising shipping clerk: The tale is told bySpencer and Spencer, Competence at Work.

[33] The PNC Bank computer savings: Kelley, How to Be a Starat Work.

[34] The extended time horizon as a mark of success: Elliott Jacques, Requisite Organization (Arlington, VA: Cason Hall, 1989).

[35] Initiative in government: Boyatzis, The Competent Manager.

[36] Initiative in real estate sales: J. Michael Crant, “The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents,” Journal of Applied Psychology 80 (1995).

[37] Deloitte & Touche Consulting competency model: in Richard H. Rosier (ed.), The Competency Model Handbook,vol. 3 (Boston: Linkage, 1996).

[38] The hardworking salesman: cited in Spencer and Spencer, Competence at Work.

[39] The whims of fate and difficulty in managers: Ferdinand A. Gul et al., “Locus of Control, Task Difficulty, and TheirInteraction with Employees’ Attitudes,” Psychological Reports 75 (1994).

[40] The tale of the too-brash vice president of marketing istold in Boyatzis, The Competent Manager.

[41] Too-eager managers perform poorly: Boyatzis, The Competent Manager.

[42] The case of the two executives refused a promotion isdescribed in Salvatore E. Maddi and Suzanne C. Kobasa,The Hardy Executive: Health Under Stress (Homewood, IL:Dow Jones-Irwin, 1984).

[43] The cases of Anne Busquet and Arthur Blank: PatriciaSellers, “So You Fail. Now Bounce Back,” Fortune, May 1,1995.

[44] Martin Seligman’s studies of optimism and pessimism among insurance sales agents are detailed in Peter Schulman, “Explanatory Style and Achievement in Schooland Work,” in G. Buchanan and Martin Seligman (eds.),Explanatory Style (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995).

[45] Superior managers: Boyatzis, The Competent Manager;Spencer and Spencer, Competence at Work.

[46] Hope in human services: Spencer and Spencer Competence at Work.

[47] Hopefulness in caseworkers: Stuart Kirk and Gary Koeske“The Fate of Optimism: A Longitudinal Study of Case Managers’ Hopefulness and Subsequent Morale,” Researchin Social Work Practice, January 1995.

[48] The utility of unrealistic optimism: Shelley Taylor and J. D. Brown, “Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health,” Psychological Bulletin 183(1988).

第三部分 人际关系中的情商

第七章 社交雷达：如何养成同理心

约翰逊制蜡公司一家主要分店的销售业绩不太好，这让公司的销售团队十分困惑。他们想，为什么公司主力产品在这里的销售量远不如其他分店呢？

负责这个分店的业务代表对此心知肚明，因为这家分店的采购人员希望创造出更多的销售额，但无能为力，因为该公司两个不同部门的管理者彼此竞争，所以这种产品一直被放在不明显的位置上，以致销路很不好。此外，销售产品的管理者拒绝让步，采购人员也没有能力打开局面解决问题。

为了解决这个问题，约翰逊制蜡公司的销售团队邀请零售商方面的相关人员召开了双方协调会议，参加者包括销售代表和采购人员在内的上级各主管。在会议中，约翰逊制蜡公司向这些主管出示了相关资料，资料显示，如果他们能改变处理商品的方式，每年收入可增加500万美元，这句话说到了问题的症结上。

当时负责北美地区销售的副总裁派屈克·奥布赖恩说："部门内部之争白白地让他们损失了500万美元的业绩。于是两个部门的管理者重修旧好，他们公司各级领导都全力支持采购人员。我们等了一年半才举行这个讨论会，一旦决定做出改进，只要短短数日就能使事情大有改观。"

约翰逊制蜡公司的这个销售策略体现了同理心，他们懂得站在客户的立场看待销售情况，帮助客户取得成功，而这种敏锐的同理心有赖于解读组织形势和"政治暗潮"的能力。

奥布赖恩认为："最好的办法就是对客户的需求和目标有深入的了解，并朝着这个目标努力。关键是，要探询并了解对方希望达成的目标，知道哪些是对方关心的重要因素，这是未来成功的销售人员的基本能力之一。"

我和奥布赖恩交谈时，他兴高采烈地提到了他们公司的两大喜事，其中之一是他所在的销售部门被美国大型零售连锁店中的两家（沃尔玛和塔吉特）评为年度最佳供货商。

“分类管理”是零售业形势变化的晴雨表，在这种管理模式中，零售店的销售人员可将糖果点心和饮料归入一类，然后看哪个品牌的产品可以大批量进货，哪些需要小批量进货。奇怪的是，在这种按数量管理的方法中，销售人员与进行分类管理的管理者之间的关系比其他任何关系都重要。

奥布赖恩还指出：“我们的营销高手具备通过人际关系平衡销售的能力。销售行业如今的重心已不是凭情面推销，而是发展到了强调销售数量的程度；如今的零售行业不仅重视通过社交技能完成销售任务，也强调达到预期销售数量，也不仅是签合同了事而已。不过，销售人员必须在产品销售数量与人际关系之间达成平衡。归根结底，销售数量是由人决定的，你必须把握好人际关系。”

同理心可以有很多表现形式。它可以是敏锐的观察力，就像约翰逊制蜡公司的工作人员了解他们的客户有什么需求一样。同理心也可以在公司的运作中体现出来。一家公司也许能准确地掌握员工、消费者和客户的情况，了解竞争对手、市场以及股东的情况。此外，他们也许能把自己的想法付诸实践，也许公司领导觉察到员工对公司各种做法的真实反应，那就为公司的有效管理提供了有力的依据，以上都是同理心的各种表现形式。

瑞士一家私人银行的总裁告诉我：“我的工作性质有点儿像家庭牧师或是家庭医生。如果情商较低的话，就不能设身处地替别人考虑，就不适合做我们这行。即使客户没说什么，你也要了解客户有什么期望、有什么顾虑。”

同理心由心而生

弗洛伊德曾说：“人藏不住任何秘密。如果人们的双唇紧闭，人们的指尖就会代替热烈的交谈向他人传达信息，泄露秘密的力量从任何渠道都能找到自己的出路。”一个没有表情的谈判者掩藏不了内心的紧张不安，汽车销售门店那些假装毫无兴趣、讨价还价的顾客听到优惠折扣时的兴奋，无意间泄露了他们的心声。

能够察觉到他人情感方面的蛛丝马迹很重要，尤其是在真实的商业世界中，人们都习惯性地隐藏自己的真实情感，这时就更需要这种察觉他人情感的能力。

同理心的一大特色就是，不用交谈也能察觉到别人的感受。人们很少用语言表达自己内心的感受，但会通过声调和面部表情等非语言的表达方式体现出来，察觉到这种微妙信息的沟通能力依赖于一些更基本

的要素，主要包括自我察觉能力和自我控制。如果我们不能察觉自己的情绪或者要避免某种情绪，我们就无法了解别人的情感世界。

同理心是我们的社交雷达，一个朋友告诉我她是如何觉察到同事的负面情绪的："我去见老板，说'凯瑟琳有点儿不对劲，她在这儿不大高兴'，她避免和我眼神接触，也不再像往常一样发一些有趣的电子邮件给我，不久她果然辞职到另一家公司去了。"

如果情感方面的敏锐度较低就等于关闭了社交雷达，这样的人会对他人的情感之声听而不闻，结果在社交方面遇到难题，原因可能是误解别人的情绪，或者对别人的情绪做出了机械式的、不合宜的反应，或者对别人漠不关心。这些都足以毁掉人际关系。另一种缺乏同理心的表现形式是：总以相同的反应回应别人，而不是把对方当作有个性的独立个体对待。

基本上，有同理心的人能够理解他人的情感。进一步来说，有同理心的人可以理解并回应他人内心的情感问题或者担忧，同理心涉及理解别人情感背后的难题和忧虑。

加州大学伯克利分校的罗伯特·利文森（Robert Levenson）进行的研究表明：要想了解别人的情感特征，关键是先要非常熟悉自己的情感发展特点。[1] 利文森请了几对夫妻到他的生理实验室，就两个问题进行讨论。第一个问题围绕着"你过得怎么样"来进行，然后讨论第二个问题，第二个问题比较有争议，夫妻双方进行了15分钟不同意见的讨论，研究人员记录下他们从心率到面部表情变化的每一个瞬间。

讨论分歧之后，夫妻一方离开，另一方留下，然后一边观看谈话录像，一边讲出自己没有说出来的实际感受。之后留下的人离开，另一个人回来，说说自己对配偶的说法和观点有什么感觉。

研究结果发现，善解人意的丈夫或妻子表现的生理活动与众不同，当他们将心比心为对方着想时，他们自身会产生与对方相同的感受。一方看到录像中显示配偶的心跳加速时，有同理心的配偶自己的心跳也加快；如果看到录像中配偶的心跳放缓，他们的心跳也出现相应的变化。[2] 这种模仿与一种叫作"拖带"的生理现象直接有关，是一种亲密的"情感探戈舞"。[3]

要想达到与他人情感的高度默契，就必须先把自己的情绪搁置一旁，以便我们顺利接收到别人的情感信号。当我们沉浸于自己的强烈情感中时，我们很难留意到他人的心理活动，最终会导致自己忽视那些帮助我们与他人维系友好关系的细微信息。[4]

达尔文认为，传达并解读情绪的能力在人类进步过程中起着非常重要的作用。这种能力是用于创造并维持社会秩序的。人类演变过程中，恐惧和愤怒等负面情绪发挥着不可磨灭的作用，对生存有重大价值。这些情绪在人类面对危险的动物时，促使人们做出决定，是战斗还是逃跑。在某种程度上，情绪的这种作用依然存在，我们受到杏仁核的影响，如果对方心情差，我们也一样；如果对方心情好，我们也感受得到，只不过负面情绪比正面情绪破坏性更强。此外，愤怒等负面情绪还会激发更多的负面情绪，循环往复。

要想有同理心，就要具备自我意识，要意识到自我内在的情感信号。以咨询师为例，最有影响力和最擅长换位思考的人调适自己情感的能力也最强。无论是教书育人，还是从事销售、经营管理工作，同理心都具有重要的作用，也是最基本的能力。 [5]

配合默契的双人舞

一家教育软件公司的营销经理告诉我："某人有一种能力，她能在几分钟内让周围人走得一个不剩。她从不肯听别人讲完再讲话。她一开口就是一长串独白，说一些毫不相干的事，或是攻击别人，或是抱怨连连。她就这样自说自话，完全不顾别人不耐烦地打哈欠。她察觉不到别人厌烦她的迹象，也不知道什么时候该闭嘴。"

任何社交场合的互动要想顺利进行，都需要谈话双方的默契，就好像一起跳双人舞。当两个人开始交谈时，就会进入一场舞步和谐的奇妙双人舞，双方的动作、姿态、音调和说话速度，甚至在一个人开口和另一个人回应之间的停顿间歇，都要彼此配合。 [6]

两个人谈笑风生，有互相模仿的倾向，这种和谐状态下发生的生理变化是无意中出现的，似乎受到大脑最原始功能的控制，随着双方呼吸逐渐加速，这种体内机制在1/15秒内运作。如果少了这个自动调节功能，我们就会感到有点儿不舒服。

我们在交流时会进行自我情绪的调节，而交流中另一个起关键作用的因素是面部表情。我们看到一张快乐的面孔或是一张生气的面孔时，自身也会产生快乐或生气的情绪。 [7] 我们很容易随着对方的表情而产生相应的情绪变化，那时我们仿佛进入对方的情绪空间，体验自己的情绪与对方情绪的融合。 [8]

我们的神经系统有助于我们运用同理心，进行情感方面的调节，让谈话时双方的情绪趋同。在这种情感调适过程中，大脑的杏仁核再次起到了关键作用。 [9] 但是怎样运用这种能力，相关的技巧是怎样产生

的呢？主要是靠后天学习。而后天的学习取决于学习的动机。任何生物，包括人在内，如果在与世隔绝的社会环境中长大，察觉自己周围事物的情感能力就很差，这并非因为他们没有基本的激发同理心的神经系统，而是因为他们没有情感方面的老师，他们从来没有学习过留意情感方面的信息，也没有实践这种情感技能的机会。

我们还是婴儿时，就已经学习换位思考了。这种最初的情感学习为以后奠定了基础，便于我们以后学会怎样合作、怎样参加各种游戏、怎样加入某个群体并受欢迎。情感课程学习得好坏决定了我们的社交能力。小孩子还没有学会恰当的互动反应，就被带到运动场上，这时如果他们想加入其他孩子的游戏中，就很可能不管三七二十一地掺和进来、胡搅蛮缠。

相反，有一定社交能力的孩子则会待在一旁，先看清情况。他们会先熟悉游戏规则，然后再参加游戏，大家打成一片。这个道理也适用于成年人。我们都希望与同我们社交节奏一致的人一起工作，这是十分重要的。

人们学习基本社交意识的能力存在差异，因此人们在工作中发挥同理心这种情感能力时表现各有不同。同理心是习得其他社交能力的基本技能。其他社交能力对工作来说都非常重要，其中包括以下技能。

•善解人意： 觉察他人的情绪、了解他人的观点，对他人关心的问题保持积极态度。

•帮助他人进步： 了解他人的发展需求，培养他们的能力。

•服务定位： 预测、识别以及满足客户的需求。

•集思广益： 通过不同的人创造和把握机遇。

•政治敏感： 能觉察组织的情绪走向和权力关系。

善解人意

察觉他人的感觉和观点，主动关心他人的意愿。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•觉察他人情绪方面的蛛丝马迹，善于倾听。

•理解他人的观点，对别人的情绪和观点保持敏感。

•因为理解他人的需求与感觉而伸出援手。

一位助理工程师在一家大型设计公司工作，他的搭档喜怒无常、不易接近，他这样描述自己的搭档：“谁要是看他一眼，他就立刻摆出一副拒人于千里之外的样子。他既然不想理我，不让我烦他，那我就只好对他敬而远之。当我不得不与他打交道时，我赶快办完事，然后离他远一点儿。现在我既不和他闲聊，也不跟他打招呼。以前我曾经跟他开过一次玩笑，结果他勃然大怒，像发疯了似的，从此我与他形同陌路，当他是低能儿。” [10]

这里一个关键的信息是：“谁要是看他一眼，他就立刻摆出一副拒人千里之外的样子。”这就是搭档向那位助理工程师提供的情感线索。在工作中，我们不断找出这类情绪线索，并借此调整自己的行为，要是没有这个社交雷达监控器，我们很容易在同事心情不好时打扰他。同理心是情绪的导航系统，帮助我们在职场上游刃有余。

除了生存需要，凡是和人打交道的工作都需要同理心。巧妙解读个人情绪事关重大，在很多行业发挥重要的作用，比如销售、组织咨询、心理治疗、医疗和管理，同理心对他们而言是不可缺少的因素。

医疗界最近才发现同理心的益处，部分原因是迫于经济压力。在竞争十分激烈的时代，那些善于了解他人情绪的医生更容易获取病人的信任，病人也愿意找这样的医生治疗。相比之下，那些对病人情绪不敏感的医生就不那么成功。 [11] 当然医生必须了解患者的忧虑和痛苦，这样他们才能对患者进行有效的治疗。不过有关研究发现，医生很少倾听病人的倾诉，平均每个病人如果有四个问题想问医生，看病时他们只能问一两个问题，病人平均讲话时间不足18秒就会被医生打断。 [12]

现在，医生因为不愿听病人倾诉而被指控的案例越来越多，至少在美国是这样的。在从事护理的医生当中，那些从没有被指控治疗不当的医生通常比那些常成被告的同行更擅长与人交流，他们愿意花时间告诉病人应该怎样配合治疗，给病人讲笑话，要他们保持心情愉快，征求病人的意见，询问病人对疾病的了解情况，鼓励病人讲讲自己的情况。 [13] 成功运用同理心、为病人着想究竟要占用医生多长时间呢？只需三分钟而已。

同理心模式

很多公司的研发部门已经开始培养员工的同理心。很多公司鼓励员工留心观察顾客在家或工作中怎样使用该公司的产品，就像人类学家观

察并研究其他文化一样。[14] 这种深入对客户消费情况的了解，要比一次性抽样调查和市场调研收获更大，能够更充分了解客户。

这种深入了解客户生活的行为与公司所鼓励的变革结合在一起，成为推动技术创新的重要因素。美国金佰利公司曾派人观察并研究母亲怎样使用婴儿纸尿裤。他们意识到纸尿裤应该与婴儿的衣着搭配。这种深入的观察研究促使公司率先发明了好奇拉拉裤。大一点儿的婴儿自己就可以穿脱拉拉裤。结果，在其他竞争对手开发出这种纸尿裤之前，金佰利公司的年销售额已扩大到4亿美元。

优秀的产品研发经理在了解顾客需要方面是很熟练敏锐的。要把握市场需求的脉搏就意味着站在客户的角度为其考虑，开发研制出客户需要的产品。[15]

福特汽车公司在改变林肯城市汽车的设计方案时，就体现出他们的同理心，工程师们第一次与那些希望彻底改造林肯城市汽车的车主们保持密切沟通。

以往，在设计师设计前，市场调查人员会挑选一些车主，听听他们的意见反馈。现在，工程师会花一周的时间与购买了林肯城市汽车的车主交流，他们就是想亲自听听车主的改进建议。

后来公司有一位名叫尼克·赞纽克（Nick Zeniuk）的项目经理告诉我："客户知道自己喜欢什么样的产品，所以我们需要调整自己的产品特色以满足客户的需求，要做到这一点，我们就必须从客户的角度考虑问题。我告诉设计部门的管理者：'忘掉你们那些市场调研数据。走出去，找那些想买这种车的人谈谈，认真听听他们的意见，了解他们的想法。要跟他们有目光接触，问问他们到底想要什么样的车。'"

亲自与客户接触能让汽车设计工程师在设计时考虑到客户的需求。赞纽克回忆说："这些工程师回来时，带了一盘与客户交谈的录像带。他们说：'真想不到，他们很愿意告诉我们自己最真实的想法。'我们必须首先了解人们对产品的感受，然后再考虑外观的设计。只有经过这种程序设计出来的车才舒适，更切合客户需求。"

倾听的艺术

华尔街一家经纪公司的销售部经理曾对我说："如果你一心要做成一笔生意，却又不听对方的看法和意见，那肯定不会成功。如果对方拒绝你推销的产品时，你说：'你说得很有道理，我们会考虑你的意见，'结果会好得多。假如我们能认真听取对方的意见，好好考虑一下

他们的想法，销售工作就会顺利得多。”

认真倾听、进行良好沟通的关键在于同理心。一个人如果乐于听取意见，在事业上成功的概率更大。美国劳工部估计，人们在交流时有22%的时间花在阅读和写作上，23%的时间花在语言表达上，55%的时间花在倾听上。[16]

那些不善于听取他人意见或不愿听取他人意见的人显得有些冷漠无情，他们对人漠不关心，难以倾听他人的意见。倾听他人的意见是一门艺术，首先，要让人感到你愿意倾听。管理者如果能采取一种“广开言路”的策略，放下架子，倾听别人的意见，就证明他具备同理心。聊天时人们不拘束，我们也更容易听到别人的想法和意见。

善于倾听不仅包括听对方的想法和意见，或是能针对对方的话题提出问题，复述对方的话以确定自己是否理解正确。善于倾听指的是以积极态度倾听，真正听懂别人的意思，并针对自己所理解的内容做出恰当的回应。这也意味着我们需要对自己的行为做出某种调整。不过根据别人所说的意见，我们应该做出多大幅度的改变，这点尚在讨论之中。

在销售圈里，某些人对同理心的理解十分狭隘，他们以为听取客户的意见就是减少客户不需要的产品或服务。[17] 实际上这种看法太世故了，或者把销售工作看得过于简单，他们忽略了与客户建立人际关系，也不愿意改善人际关系。

比较明智的销售人员则认为，销售过程中最重要的是注意倾听客户的看法和意见、理解客户的需求，并找到满足需求的办法。从这点来说，同理心是成功销售的关键。这项结论是根据在美国大大小小零售店里购物的顾客进行随机抽样调查，征求他们对销售人员的意见后得出的。[18]

销售圈过去的套路是表现出和蔼可亲的态度，整天在外奔忙，如今这种方法已经过时了。善于沟通和社交已远远不够。顾客现在喜欢的是能够设身处地为顾客考虑的销售人员，因为体贴的销售人员留意满足客户的需求，能为客户分忧解难。[19] 我们甚至可以说，客户对销售人员的信任是因为销售人员具备同理心。

识破虚情假意

“我可以先向你们保证，对我们来说，孩子是最重要的，我们最关心的是他们。我知道，你们可能有些不放心。不过，一旦我们发现任何

可能伤害孩子的情况，就会立刻终止业务运营。”

这是一家专门从事工业垃圾焚烧并回收金属的公司的老板所做的开场白。他慷慨激昂、信誓旦旦，他的公司打算搬到一个小镇上，于是他和一所小学的学生家长和教师谈话，因为公司打算把工厂建在离学校不远的街上，正等待镇政府的批准。

这位公司老板大谈特谈建立工厂的好处，说建工厂会增加就业机会，能为当地经济带来好处。他的口才很好，他对孩子以及社区福利事业的关心也打动人心。他看起来很体贴，一心为镇上的所有人着想。

但是，随后有人提出疑问，一位家长是个化学家，他问这个老板：“你打算怎么处理含有二噁英的粉尘？二噁英是一种对健康十分有害的致癌物质，你想怎么做才能保护孩子免受这种致癌物质的伤害？”

这可真是个要害性问题，这位老板马上慌了，赶紧找借口辩解。其他家长也逐渐丧失对他的信任，质问他为什么不早点儿告诉大家这个问题还没解决。结果，他甚至开始以敌对的态度对待家长。

这场谈话结束后，家长们决定找专业人士咨询，并要求镇长在批准建厂之前举行公众听证会。

上述例子表明，同理心也可以被虚情假意的人利用。常见的情况是虚伪的人装作替别人着想，一旦被识破就原形毕露。一个朋友曾向我谈起一件事，她走进一家高档服装店，售货员的态度很有意思：“她们总是不断对我说这件衣服多么适合我，还跟在我后面喋喋不休，劝我买东西。我只想离她们远一点儿，就告诉她们有问题我会问的。”后来有一天一位售货员终于告诉了我真相，原来是老板告诉她们要千方百计与曾买过昂贵衣物的顾客搭话，讨他们喜欢。可是这种强装出来的友好完全不是发自内心的，所以引起了我朋友的反感。

人们似乎天生就能识破虚情假意。我的那位朋友立刻就察觉到对方不是发自内心关注自己。曾有研究人员对假装关心别人的人进行调查，结果发现，人们受到渴望获取私利的影响，往往想利用他人达到自己的目的。实际上，这类人的同理心是最差的。相反，我们对他人表现信任，并且相信别人大都本性善良，这样我们更容易调整自己的情绪。[20]

缺乏同理心的“残疾人”

山姆不善于察言观色，有一次，他听到电话铃响起，一拿起电话就听到了抽泣声，对方说要找他的妻子马西。山姆听了以后，丝毫没察觉到对方的悲伤情绪，还高兴地对妻子说："马西，找你的！"然后把电话递给她。

夏威夷大学的心理学家伊莱恩·哈特菲尔德（Elaine Hatfield）很了解山姆这样的人，她说："山姆对什么都满不在乎，所以对情绪方面的信号丝毫没有察觉。"[21]

仅具备同理心是不够的，我们还必须有意识地运用它。不过，有些人表面上缺乏同理心，实际上可能是出于某种策略的考虑，有意装作缺乏这种能力。他们有意避免流露出不安或关切的样子，保持冷漠的表情，为的是抑制自己帮助他人的冲动。[22] 在工作中，如果这种策略运用得当，也不失为一种选择。

管理者如果过分重视人际关系，或者一心只顾满足人们的情感需求，而忽略组织的利益需求，就会在管理时弄得一团糟。[23] 在某些情况下，换位思考是要付出代价的。比如，公司和员工签订合同前对工资讨价还价。这时，双方是不会站在对方的立场考虑的。同样，大家都知道，律师法庭辩论时也会对对方的痛苦刻意视而不见。

对组织内紧缺资源进行调配时就更需要抑制同理心的活动。我们越认同众人的个人利益，就越容易走极端，过分关注他们，甚至可能因而做出损害集体利益的决定。[24]

另外，管理者也要有一些同情心，适当为他人考虑，这样才能做出恰当的决策，否则后果极其严重。这种情况在那些无情地裁员的公司十分常见。公司裁员后，老板或管理者发现留下来的员工情绪低落，甚至痛恨老板，开始表现出不信任的态度。还有一些管理者为了避免考虑员工的情绪，采取对员工情绪不闻不问的态度，员工就会认为老板很冷漠或傲慢。

有位缺乏同理心的外科医生负责治疗我的朋友腿上的血肿。他说，做手术有风险，弄不好可能会截肢。我的朋友一听就吓哭了。

那位医生却说："你要是哭，就去找别的医生治疗好了。"这是典型的缺乏同理心的表现。

后来，我的朋友果然去找别的医生给她治疗了。

同理心有时带来苦恼

有一位女士当了7年的儿科护士，但是现在想调换到医疗中心的其他部门。为什么呢？

她说："我无法承受某个孩子因癌症而夭折给我的打击，这让我太难过了。"

这位痛苦的护士为我们研究同理心痛苦症提供了案例。有同理心痛苦症的人总是受到别人痛苦的感染。以这位护士为例，她不能帮助孩子减轻痛苦，所以她自己也陷入悲伤难过之中。

同理心痛苦症之所以会出现，是因为我们过度关心某个人所受的痛苦和折磨，我们为对方感到难过。例如，我们关心朋友的烦恼，或者听说一位同事担心要被解雇，这时我们也产生同样的感觉，我们也同样难受。一个人如果非常善解人意，看见别人心情不好，而自己又不能调整情绪的话，难免会经受同理心带来的痛苦的折磨，这时就产生了同理心痛苦症。

有些医生故意让自己变得"铁石心肠"，这样他们就不用受同理心痛苦症的折磨。医生有时与濒临死亡的患者开开玩笑，其实是要缓解他们的情绪。实际上，这不过是医生保护自己情感的外包装而已，是他们对付自己同理心痛苦症的办法。这种做法也有负面作用，用不好就会像那位把我朋友吓跑的外科医生一样显得冷漠无情。在医学院新开设的课程中，有一门课程一方面教学生控制痛苦情绪，另一方面教导学生保持同理心。

某些行业的工作人员总要和心情不好的人打交道，这些工作人员也有患上同理心痛苦症的危险。比如，有些人要经常照料患者，帮助弱小，同理心痛苦症将给他们带来极大的烦恼。从事这种工作的人要想避免痛苦，就要保持心胸开阔，学会自己控制情感，这样他们就不会被接触到的痛苦和不幸压垮。

同理心的权术

权力和等级观念在同理心方面也有所体现。通常人们认为下级应该对上级的情绪敏于察言观色。相反，有人认为大权在握者不必关注一般人的情绪变化。换句话说，有的人故意不同情他人，不考虑别人的感情变化，其实是在以当权者的角色维护自己的权威。

在民权运动期间，马丁·路德·金发现白人丝毫不理解黑人的感情，对此他非常惊讶。他说，黑人如果想在一个种族主义的社会中生存下去，就必须更敏锐地察觉白人的感受才行。同样，某种程度上，由于

女性在社会中受到压迫，所以女性也必须比男性具有更强的同理心，才能在社会中立足。

20世纪七八十年代，有人进行研究，结果发现，权力地位与同理心成反比。[25] 由于在企业组织当中越来越注重团队合作，相应的等级制度日渐减弱。过去的某些安排在今天也产生了变化。现在的领导必须具有同理心，那种强调权威的管理方式在今天已经不那么有效。

当然今天仍然有些人认为，做管理的人不需要同理心。他们认为替别人着想是“心太软”的表现。有些人之所以这么想，主要是因为他们对同理心有两种常见的错误理解：一种是，他们把同理心与心理分析混为一谈；另一种是，他们错误地认为设身处地地考虑对方的情况就等于接受对方的观点、同意对方的做法。

理查德·博亚特兹告诉我：“在一家著名的计算机制造公司，我请该公司的管理者描述一下他们怎样帮助遇到麻烦的员工，我想借此测评一下这些管理者的同理心。我发现有些人大谈特谈他们怎样探索员工的心理状况，他们提到去了解员工儿时的经历，或者使用‘拖累症’等流行的心理学理论分析问题。其实这是心理分析，不是同理心。他们实际上是在避而不谈问题怎么解决，反而专注于分析问题的起因。”

博亚特兹发现，使用心理分析的管理者往往在工作中业绩平平，而优秀的管理者则善于倾听他人的谈话，能理解对方的感情，并且提出合理的建议。优秀的管理者不勉强分析问题产生的原因。这种心理学的理论分析在朋友闲聊时也许有趣，也许对某些人有帮助，可是在工作中却不太适用。心理分析虽然表面看来是同理心，实际上却并非如此。

理解别人的看法和观点，了解他们做事时为什么会有这样或那样的感受，不等于接受他们的看法、观点和情感，尤其是做生意时，理解对方的想法不是指必须做出让步，而是说要更讲究谈判技巧，表现通情达理的态度。即使是看来最艰难的决定，我们也表现出为对方着想的态度，也可以减少对方的不满和怨恨，或者不至于让对方长期记恨在心。

我现在还记得与洛克希德–马丁公司领导团队的负责人的谈话。这家公司主要生产航天航空产品。有一段时间该公司大量裁员，许多管理者不得不解雇数百名员工。有些人说，那是他们必须做出的决定，也是最冷酷的决定。我提醒他们，有些管理者也许认为同理心使他们心太软，以至很难做出这样冷酷的工作决策。我问他们，是否认为同理心影响了他们的决策。一位管理者回答说：“绝对有影响，当你不得

不让数千人离开公司时，留下来的人都盯着你看。”尽管结果十分痛苦，但还是必须裁员，不过管理者们还告诉我，如果只管裁员全然不替员工考虑，就会打击士气，甚至引发大家的抗议。

现在我们举两个例子——两家公司关闭部分工厂时的情况，我们看看他们怎么对待员工。在美国通用电气公司，职员们在被裁员前两年就会得到通知，说工厂将关闭，公司会裁员，公司将尽力为他们介绍并帮助他们寻找其他工作。而另一家公司在工厂关闭前一周才通知大家，员工怎么选择下一份工作，他们对此毫不关心。

结果怎么样呢？大约一年后，大多数之前为通用电气公司工作的员工都说他们找到了好工作，93%的人感谢公司为自己提供了合理的过渡期。[26] 而另一家公司只有3%的人说他们找到了一份好工作。通用电气公司赢得的是一片好评，而另一家公司留下的只有怨恨和骂名。

帮助他人进步

了解他人的发展需求，培养他人的能力。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•知道并鼓励他人发挥自己的优势、技能和潜力。

•提供有价值的信息反馈，并明察他人的发展需求。

•及时给他人提供指导，合理分配艰巨的任务，帮助他人培养技能。

以下会谈到一个小小的教训，教训虽小却影响深远。有一位女士是一家全国性杂志的编辑，她喜欢表现自己，晋升也很快。可是，她遇到了麻烦，她说：“我常常遇到事情就草率做决定，脑子一热就把某个选题接下来了，接下来以后就找作家不断写、不断改。可是，文章最后还是被‘毙’了。感情上我可真受不了，这也让写稿的人对我非常不满，他们也很沮丧。”

接着，这位编辑告诉我：“但后来主编教给了我一句话，对我帮助很大。”

这句话是什么呢？

“让我再考虑考虑。”

主编提出这个劝告就是帮助他人进步的典型案例，领导的一个关键作用就是开发别人的能力。高层管理者更需要这种能力，这种能力仅次于团队领导能力。 [27] 对负责销售的管理者来说，培养和开发销售人员的能力显得非常重要，那些领导销售团队的佼佼者通常都具备这种能力。 [28]

帮助他人进步是人与人交流的艺术。指导和帮助他人进步实际上是一种提供咨询的行为，给予咨询者的建议要有成效，就离不开同理心，也离不开对自己情绪的觉察能力、与他人分享的能力。 [29]

有人曾对12家大型组织的主管、管理者和高级行政人员进行研究，结果发现管理者在帮助别人进步方面所起的作用非常大，这表明帮助别人提高能力对第一线的业务员和架线工等员工来说极为重要。 [30] 一个人如果当上了管理者和高级行政人员，就容易产生更大的影响，可是他们直接开发他人能力的机会少了，与此同时，其他的能力（比如领导力）显得更重要了。

咨询心理学的开拓者哈里·莱文森（Harry Levinson）告诉我："一个组织的领导者实际上就是一个教师。"他补充说，"现在，人们需要知道自己在工作中的能力是否提高了，或者说想知道自己还能否在组织机构中继续干下去。" [31]

循循善诱的指导或辅导可以帮助员工把工作做得更好，增进他们对组织机构的忠诚度以及对工作的满意度，使他们能够晋升加薪，也降低他们跳槽的可能性。

在工作业务指导方面，上下级之间彼此坦诚、互相信任是成功的基础。有58名高级主管，他们是销售额超过50亿美元的公司里副总裁以上的领导，他们自身的经历充分说明了这种相互关系是成功的基础。 [32] 这些高级主管注重帮助他们认可的、有潜力的员工，正如一位高级主管所说："那些做好本职工作的员工，我待他们都非常友好，但是我真正重视的是那些有才华的员工，我督促他们不断提高。"

这些管理人员提供帮助时，大部分时间都花在提高员工业务素质上，主要方式是给予员工意见反馈，提出培养所需技能的建议。管理者提出的大部分建议都是正面积极的，他们只有5%的时间用来处理特别棘手的问题。

在企业里当好员工的顾问，成功的关键是什么？最优秀的顾问对接受自己指导的人表现出真正的个人关心，设身处地替他们考虑，理解他们。彼此信任是非常重要的，如果员工对上级领导没有信任感，也就

不会把他的建议或忠告放在心上。如果顾问待人冷漠、处事极端，或只顾自己的利益，其建议也很难被采纳。顾问如果尊重员工、表现信任、事事替人着想，那么其建议或忠告也最容易为人们所接受。不过，如果员工不想听从顾问的建议，也不想改变目前的习惯做法，那么也许顾问会失望透顶，甚至想放弃提供帮助。

一家大型传媒集团公司的副总裁曾对我说："回想起来，我在工作上曾有过一次重大失误，那就是我刚入职时没有得到他人的指点和帮助。我总是担心别人认为自己能力不够，不敢请教他人指导我怎样处理某些事情。结果，我把许多可能给我出点子、提建议的人拒之门外。现在我的一位年轻助手主动向我求教，请我指点她在某些事情上怎样与我们的总裁打交道，或怎样应付某种局面。她这样做说明她很聪明。"

通常，人们认为指导或建议是有经验的老手给予身边讨人喜欢的新人的帮助。其实并非如此，真正热心并乐于助人的员工愿意帮助任何人，甚至给他们的上级出谋划策、提建议。帮助上级领导做好工作也是指导能力的一种体现形式。例如，美国海军的一位军官以其亲身经历告诉我："我不得不教那些上级军官学会怎样指挥我。我告诉他们，'你们负责的是指挥这艘舰艇，我负责的是为你看管这些设备。你有权知道我管理得怎样、有权质问我，要求我在力所能及时帮助你们。'"[33]

批评的艺术

谈到给予信息反馈，应该树立的榜样大概是新泽西州公共交通总公司的局长雪莉·德利贝罗（Shirley DeLibero），在她的领导下，新泽西州公共交通总公司一跃成为美国效率最高的运输公司。德利贝罗不断向员工提供持续的、正面的、建设性的工作情况信息反馈。她向员工表示，她很赞赏他们所做的工作。德利贝罗告诉我："我花很多时间表扬员工。当员工业绩不错时，我通过公司给他们送去我个人的祝贺。但他们没做好工作时，我也让他们知道工作没做好。我要给他们客观如实的评价，这样才能改进他们的工作，必须让他们知道哪些地方还需要改进提高。"

我们也可以像德利贝罗一样，提供有益的指导时，提供具体的信息，让别人知道错在哪里，并且提出该怎样改进的信息反馈，相信对方有能力改进自己的不足。不过，当对方大脑杏仁核短路时，提供信息反馈就不恰当了，结果必然是，对方以为你在对他进行人身攻击。如果信息反馈会带来有害的后果，就会出现一个常见的难题，那就是对方对工作中的任何信息反馈都置之不理。

研究人员曾进行过一项研究，研究内容是工作中信息反馈对员工自信心的影响。在研究中，人们进行场景模拟，以创造性的方式讨论并解决问题，研究中将攻读工商管理硕士的研究生分成三组，对其中一组学生的工作情况进行表扬，对另一组提出批评，剩下的一组则不闻不问，不提供任何信息反馈。另外，研究人员同时也告诉学生们，最终要将他们的工作结果与解决同一问题的其他几百人进行比较。研究结果发现，没有得到任何信息反馈的人其自信心遭受的打击与那些挨批评的人一样。[34] 研究报告提醒人们："如果组织让员工得不到有关工作的具体信息反馈，也许就会不知不觉中挫伤员工的士气。"

人们都渴求信息反馈。然而，有些年轻的管理者、主管和行政管理人员却不善于提供信息反馈，或者干脆拒绝了事。在一些文化中，特别是在亚洲和斯堪的纳维亚半岛，人们不喜欢在公开场合受人批评指教。有一位主管在沙特阿拉伯国家的一家公司工作，他告诉我："在我们的组织里，员工来自27个国家，大部分人的成长文化都差不多，都禁忌在工作场合向同事提出负面信息。因此，大家很难彼此获得真实的信息反馈。"

另外，提供信息反馈的方式如果是粗鲁无礼的，就可能被认定是纯粹的攻击，也就是说，打着助人的幌子攻击他人。挪威一家银行的管理者说："在这里，有人以提供信息反馈显示高人一等的优越感，全然不考虑接受信息者的感受。他们这样做太过分了。其实对人没有任何帮助，纯属戏弄。这样的人需要更强的同理心。"

皮格马利翁效应

在美国的海军当中，有些老水手总是惹麻烦，不认真做事，拖其他人的后腿。美国海军所说的"没有进取心的捣蛋水手"指的就是他们。海军中用缩写"LP" [03] 指代这些"劣迹斑斑的人"。

于是，管理这批人的军官接受了培训，学习改造这些人行为的方法。方法的主旨就是：对他们既往不咎，期望他们洗心革面，尽力改变。

军官让他们知道，上级相信他们有能力改过自新。对待他们时，军官们就像对待已经有了进步的人一样，这种正面的积极期望的确卓有成效。在各个岗位上的劣迹者都逐渐取得进步，总体表现比过去强多了，甚至个人形象也有所改观。[35] 这就是皮格马利翁效应 [06] 在发挥作用：期望一个人成为什么样的人，这个人可能就会按照期待改变。

体育教练和优秀的管理者都知道，要求运动员或员工完成有一定难度

的任务时，也要对他们表示信任，相信他们一定能行，一定会取得卓越的体育成绩或工作业绩。

对他人心存积极正面的期望，就能鼓励对方按照明确的目标努力奋进，而不是以领导姿态对其指手画脚、发号施令。这种方式让员工感到自己有能力主宰自己的命运，让员工变成一个积极主动的进取者。

鼓励员工把工作做得更好，还有另一个方法，就是指出问题所在，而不提供解决问题的方法，也就是给员工机会证明自己有能力解决问题。在指导学生方面，有些导师就采用这种方法，效果很好。他们采用苏格拉底式的谈话，通过提出一系列的问题，引导学生思考怎样解决问题。这种方法让学生努力以自己的方式找出解决方法，让学生在解决问题的过程中建立自信心。[36]

当人们的能力逐步提高并发展到较高水平时，顾问或导师可以不断给被指导对象指定或分配任务，让他们得到必需的锻炼以获取相关经验，在他们经受住艰巨任务的考验之后，还可以委派他们负责一些工作，或是安排他们负责一些需要新技能才能完成的项目。不过，采取这种方式时，指导者或导师必须具有敏锐的观察力，要清楚指导对象能否胜任指定的工作，如果指定的任务太容易，接受指导者就学不到什么东西；如果任务太难，接受指导者又无法完成任务，也可能遭受挫折打击。安排任务时要注意，安排一些“可上可下”、既能提高能力又能增强信心的任务。最后，培养和指导员工时还可以试试把他们提拔到一定岗位上任职，以此表明，公司确实认为他们的能力已有所增强，应该在新岗位上有进一步的发展。

不过，如果在帮助某员工成长时操之过急，就可能与组织的更高利益发生冲突。牺牲其他人的利益，过分强调指导与发展某些员工是不明智的危险之举。另外，如果主管、管理者在指导和培养人才方面投入的时间和精力太多，而在领导或管理上投入的时间与精力太少，最终业绩也不可能提高。[37]

服务定位

预测、识别以及满足客户的需求。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•理解客户需求，为客户提供满意的产品或服务。

•采用不同方法让顾客称心如意，愿意在此购物。

•乐于提供其他配套服务。

•能抓住客户心理，提供令人信赖的建议和忠告。

圣巴特岛上有一家服装店叫作“斯蒂芬和伯纳德”，到这座小岛上的人都会到这家店享受一下高档的服务。这家服装店的名字就是以该店两位店主的名字命名的，它以高卢人特有的魅力和睿智，诚心诚意接待进店的顾客。

在一月的一个下午，我和妻子闲来无事，正好去这家服装店逛一逛。在那里，我们一待就是两个小时，愉快地享受了商店提供的优质服务。我妻子和店主聊起自己的兴趣爱好，谈论怎样选购衣服。店主一边聊一边在一排排衣架间穿梭不停，为我妻子挑选最适合她的服装。同时，他还花了整整20分钟向我详细介绍岛上的主要餐厅、海滩和潜水的旅游景点。

伯纳德指着一间挂满15位一流时装设计师设计的服装的房间，解释说：“我做生意就是要让顾客有宾至如归的感觉，让每位顾客都感到称心如意。”他的店面只有40平方米左右，但是在冬季这4个月的旅游旺季，这家店的盈利是岛上最高的，每平方米盈利是同类商店的5倍。

斯蒂芬告诉我，他成功的要诀就在于服务理念：“我必须了解顾客才能帮助他们。我要知道他们喜欢怎样的穿衣风格，他们对自己身体的哪一部分不太满意。”

斯蒂芬说自己不会给店员销售提成。“如果给店员佣金，他们就会不管服装适合不适合顾客、好不好看，全力向顾客发动推销攻势。无论你挑选什么衣物，他们都会说你挑得好极了。如果我认为顾客挑的东西不适合她，我就要告诉她，而且说明为什么不适合她。我不愿销售给顾客不适合她的东西，我是顾客的顾问，负责向他们提供有价值的建议。”

正是由于上述做法，这家店才赢得了约300名固定顾客。这家店里的店员非常了解自己的顾客。当斯蒂芬和伯纳德外出采购服装时，对这些顾客的各种需求都了然于心，采购的服装刚好切合顾客需要。伯纳德告诉我：“我们与顾客建立了友好的关系，我们为每位顾客建立了购物档案，跟踪了解他们的购物情况，了解他们的喜好。几年内，我们帮助他们购齐了一切穿戴之物。”

斯蒂芬和伯纳德的服务代表了为顾客服务的最高水平，达到这种水平

意味着了解顾客真正的、深层的、潜在的需求。然后，提供适合他们的产品或令其满意的服务。要想提供这种服务就需要对服务对象进行长时间的观察和了解，同时，也要维护和保持已建立的友好关系，不能急功近利。

优秀的经营者在服务理念上要比通常意义上的顾客服务观念更高一筹。销售产品或赢得顾客忠诚不再是买卖双方关系的唯一目的，它只不过是满足顾客需求的一种自然而然的副产品。

要想提供最佳的服务就要成为顾客信赖的顾问，就像斯蒂芬和伯纳德所做的那样。要做到这一点，就不能只顾组织眼前的利益，而是要为顾客着想。这种以信任为基础的关系需要在长期的服务中建立并培育起来。

要想提供优质的服务，服务人员应该为顾客的利益考虑。从长远来看，这会增加企业的效益。例如，劝告顾客不要透支信用卡，虽然这可能会暂时少做几笔生意，但它确保了顾客账户在今后依然能有效使用。有时我们甚至可能向顾客推荐竞争对手的某种商品。虽然这会让已到手边的生意暂时跑掉，但这样做有助于进一步巩固顾客与公司之间长期的相互关系。

开阔眼界

在现代的企业组织中，每个人都是“客户”。每个需要我们协助工作的同事或受到我们影响的同事都可以看作一位客户。优秀员工不怕麻烦，甚至在某些关键时刻，为这些客户提供服务和帮助。他们帮助客户增强自信，例如，帮助客户或同事一起成功地完成某项任务。

有些人在山德士制药公司负责薪资福利相关的工作，优质服务对他们而言包括付出额外的时间与销售部门的负责人一起工作，一起决定公司的奖励对象，奖励对象包括在紧急时刻给部门的负责人提供员工的家庭电话号码的人，还包括公司内提供“全天候”帮助的人。[38] 有时，提供优质服务对于员工而言就意味着把自己做出的成绩拱手让给别人。

要想在服务工作中有出色的表现，我们就必须主动了解客户的满意程度，而不是被动地听客户抱怨，应主动向客户提供免费信息，这些信息绝非出自有利可图的自私考虑，而是对客户确实有帮助。这是彼此之间建立信任和友好关系的基础。客户或同事都非常看重这种人际关系，他们也会把我们看作可靠的、实实在在有价值的信息渠道，同时，他们也不再将这种关系视为简单的买卖关系。

当然，要这样做，也需要同理心。以一家办公设备销售公司的销售团队为例，这家公司主要向工业组织和政府部门推销办公设备，那些成功的推销员既能采纳客户意见又不失自信，能引导客户做出双方都满意的选择。[39]

假如有个推销员对客户的自由意志控制和干涉太多，就会招致对方不满。成功的推销员在双方接触之初就注意考虑对方的情况，察觉客户的想法和意图，在双方接触的过程中，调整自己对客户需求的看法。如果注意到客户对某个建议有反感情绪，就会在下一次的洽谈中表达自己对对方想法的关注和理解。

把客户需求作为销售人员与客户相互关系的重心，这很重要。这种现象的产生与和客户建立良好感情是同步的，有了这层关系，处理客户抱怨和不满就容易多了。一家大型零售店的管理者在回忆往事时说："有位顾客在取一张退款支票时遇到麻烦。于是，她找到了我，抱怨我们的业务经理对她态度粗暴。我解释说肯定存在一点儿误会，但我仍然向她赔礼道歉，帮助她取得支票，还送她出门。处理这个问题只花了几分钟的时间，但那位女士离开时的情绪就比刚进来时好多了。"[40]

我还得再重复一下刚才讲的最后一句话："那位女士离开时的情绪就比刚进来时好多了。"当客户与公司销售人员打交道时，他们的感觉影响到他们对公司的看法。从心理学的角度来讲，客户对公司的感受怎样，往往要看他们与公司销售人员之间的关系如何。用"管理学之父"彼得·德鲁克的话来说，做生意的目的不仅是为了做成一笔买卖，也是为了招揽客户并留住他们的心。

削减成本的代价

南希·科恩走进一家店，打算买一套厨房用的椅子。商店里椅子倒是不少，可是南希空手而归。不仅如此，还让她十分不愉快。

南希后来告诉我的一位同事："我已经预约了，但是在店里竟然找不到售货员帮忙。那些售货员忙着闲聊天，最后，总算有个售货员看见我了。我对她说：'我很想要橱窗里那种椅子，现在有货吗？还有别的颜色吗？'"[41]

那个售货员怎么回答的呢？她向一个摆满了玻璃器皿的角落里随便一指，说了一句让人摸不着头脑的话："我觉得你要的东西都在那个地方吧。"

说完，那个售货员转身就走了。一笔800美元的生意也就泡汤了。

从对顾客服务的角度来讲，那位售货员绝对是不称职的。如果一个员工所处的位置是代表公司与客户沟通，那么这时客户服务质量就显得尤为重要。[42] 然而这种不负责的情况在美国的百货商店和廉价商店中却日益严重。1996年，扬克洛维奇伙伴公司对4000名客户进行了调查，为20类客户服务有关的零售服务进行评级，服务质量排在后面的有电话公司、餐厅，甚至还包括美国邮政局。[43] 问题的症结之一在于售货员数量的大量减少，另一个原因是有些公司取消了对售货员的培训。在美国，零售业花在售货员培训方面的经费比其他任何行业的培训经费都少。

在提供客户服务时，最不称职的表现之一就是服务人员带有一种敌对心理。存在这种敌意，客户就被当成了敌人，成了呵斥指责的对象。这种态度实际上妨碍售货员进行销售，因为他们根本不了解顾客。这种态度还可能导致完全不应该存在的死板销售模式：不管顾客的需求是什么，售货员全力向顾客推销自己现有的商品。

利用多元化优势

通过不同的人创造和把握机遇。

人们一旦具备这种能力，就可以：

尊重来自不同生活背景的人，能与他们和睦相处。

理解不同的世界观，能敏锐觉察到不同群体间存在的差异。

把多样性看作机会，营造适合不同人群成功和发展的环境。

敢于挑战偏见，待人宽容。

我在纽约市乘公交车时碰到一位驾驶员，我常提起他的故事。在驱车于纽约的大街小巷时，他与乘客们谈天说地，努力使大家保持愉快的心情，到乘客下车时，因受到他愉快情绪的感染，坏心情一扫而光。这种社交能力真是令人羡慕不已。

过去，我每次提到那位公交车驾驶员时都会说："那位60岁左右的黑人。"但是在一次演讲后，一位非洲裔美国妇女走上前来，问道："你为什么要特别提到他是黑人？假如他是犹太人或日本人，你也会特别

提到他的种族吗？”

我被她问得瞠目结舌，细细思量片刻，我明白了，对我而言，提到司机的种族是我对《钟形曲线》（*The Bell Curve* ）一书抗辩的一部分。那本书认为，智商是人生成功的关键，而非洲裔美国人不如其他种族智商高。我分析认为，那本书的观点是以错误的数据资料为基础的，更何况智商仅是迈向成功的若干因素之一，情商在人们的成功之路上发挥着更主要的作用。[44] 我有意提到那位司机的种族，就是要说明那个非洲裔美国人的情商高。

但这位女士认为我没讲清楚，因为公交车司机的种族与演讲没关系。在她看来我的故事是一个黑人司机讨好白人乘客的故事。她解释说，不管怎样，提到种族都是错误的。

她说得对，在我讲的故事中，这个司机的种族的确无关轻重，提到他的种族让人分心。从那以后，我讲这个故事时不再提及他的种族。

如果讲某个故事，其中种族因素与主题无关，不但令人分心，也会挑起听众对此种族的固有看法。而听众对某种族的固有看法会对演讲效果起到负面作用。

斯坦福大学的心理学家克劳德·斯蒂尔（Claude Steele）通过一系列细致的研究揭示了传统偏见的破坏作用，这种破坏作用对组织中少数种族的影响更大。斯蒂尔应该知道，斯坦福大学的教授绝大多数是白人，他是为数不多的黑人教授之一。

斯蒂尔的实验涉及学术工作，他的研究结果表明，传统观念对工作具有直接的影响。消极的传统观念会严重影响工作业绩。在工作中，人们想要有所建树，必须拥有组织归属感。人们想要受到大家的承认、受到别人重视、自己做出了成绩，甚至拥有优秀的技能和内在工作动力等等，这时都需要承认和鼓励。消极的传统观念会削弱人们得到的认同感，自然也就妨碍工作业绩的提高。

“成见威胁”是斯蒂尔发明的一个专业术语，用以指一种情感地雷，一种没有直接说出来但仍然弥漫在组织内的因素，它会降低工作效率。这种情感地雷的存在将催生消极气氛，削弱员工的工作能力。[45] 这种情感隐患可能不知不觉引起大脑兴奋水平的提升，而大脑兴奋水平提升则可能严重影响认知能力。正如我们在第五章所看到的，兴奋的杏仁核会使可用于工作记忆的脑神经收缩，“成见威胁”会刺激杏仁核的兴奋度。

潜在的威胁

斯蒂尔设计了一个简单的测验。他从研究生资格考试中挑选了一些数学题，给计算能力强的大学男女教师做。测试对象分作两组，他告诉第一组从测试结果通常能看出男女的能力差异，而对第二组却什么也不说。

实验结果出来后，他发现有些女教师的测验得分明显低于男教师，这些得分较低的女教师都属于被告之测验结果会显示性别差异的那组，而那些没有被告之测验结果会显示性别差异的女教师的得分则完全与男教师一样！

把实验对象换成黑人，告诉他们类似的威胁性信息后，他们的得分也比较差。斯蒂尔的实验说明，陈旧的观念影响工作效率。此外，即使是潜在的陈旧观念也会产生很大的影响。他发现，导致女教师得分较低的一个主要因素是她们的焦虑感，由于这种焦虑的存在导致能力下降。尽管她们都有做好试题的潜力，但让人感到威胁的陈旧观念引发的焦虑感妨碍了她们的能力发挥。

斯蒂尔认为，陈旧的观念让人顾虑重重，由此进一步加剧了当事人的焦虑感。人们对一项艰巨任务有所担忧本来是很正常的，但如果认定自己无法完成任务，就会增加焦虑感，结果他们做得真的很糟糕。

某个群体中的出头鸟最容易遭受陈旧观念的“迫害”。比如，第一批成为喷气飞机驾驶员的女性，或某少数种族中第一个当律师或做经纪人的人，他们都是某个群体的出头鸟。尽管他们都有自己的特殊技能和自信心，但一旦他们受到陈旧观念的威胁和影响，在开始阶段，他们往往会因为情绪波动而致使工做出错。

那些跻身高层管理者行列的女性的经历也能说明问题，有人针对这类女性以及她们的首席执行官进行了一项调查，结果显示，如果首席执行官认为女性缺乏管理经验和任职资格，就会阻碍女性进入公司的领导层。很多女性管理者认为，陈旧观念和在组织的管理层受到歧视是影响她们晋升的原因。[46]

陈旧观念对女性管理者的影响并非无处不在，似乎只是在某些特定环境中才起作用，曾有一篇评论文章专门针对女性管理者所受的偏见进行了论述。该文章综述了61项研究成果，结论认为当女性跨入一度由男性独占的职业领域时，或者女性的工作业绩受到男性上级考评时，更容易滋生偏见。[47]

陈旧观念的影响

斯蒂尔认为，陈旧观念的影响可能导致很多女性在数学、工程以及物理学等方面表现欠佳。在小学和中学阶段，美国女孩的数学能力与男孩相比并没有差异。进入高中后，女孩的数学成绩就落后了。读大学和研究生期间，这种差距进一步拉大。进入大学后，数学、理科、工科辍学的女生是男生的2.5倍。在这些学科中，获得学位的美国女性仅占22%，获得哲学博士学位的女性仅占13%，女性在这些领域的就业人数仅占10%，而且在这些领域内，女性即使担任与男性相同的职务，其工资也仅为男性的75%。[48]

看起来她们表现不佳，其实这与其技能几乎毫不相关，主要起影响作用的因素是世俗的偏见。斯蒂尔以黑人和妇女为例，指出他们在测验中可以得很高的分数，但在工作时表现欠佳，这说明陈旧观念在工作领域内仍占主导地位，人们会受到偏见这种情感因素的影响。他认为，人们面对偏见时很脆弱，很容易怀疑自己是否有能力，怀疑自己的才干和技能。因此削弱了自信心，人们被焦虑情绪左右，总是担心自己表现得不好。因此，一些正注视着他们、看他们能否干好工作的人也开始留意他们。不管别人是否在注意自己，至少他们自己认为大家都盯着自己。

例如，黑人学生就受到《钟形曲线》这本书里所散布的“劣等民族”偏见的影响。类似的错误观点也折磨着世界各地那些受压迫的少数种族。斯蒂尔认为，随着时间流逝，人们以讹传讹，这些消极的陈旧观念已经根深蒂固，使属于所谓“劣等”少数种族的人心神不宁、担惊受怕。在工作中，这种担惊受怕的感觉极具破坏力，伤害人们的情感。

借助他人，迈向成功

哈佛商学院流行一句至理名言——“借助他人，迈向成功”。在差异中蕴含着力量，所以利用多元化优势成为越来越重要的能力之一。

当今，各行各业的员工来自五湖四海，背景各不相同。这种情况下，人们对传统观念或偏见给工作关系带来的、难以捉摸的负面影响有了更清晰的认识。例如，管理者如果能更准确地了解员工，在感情上不受传统偏见的影响，才能把优秀员工与平庸者区别开。[49]

一般而言，我们很难对另一群体非常细微的、非言语表达的感情信息加以分辨。其他群体可以指不同性别、不同种族、不同国籍或是不同民族，我们很难深入了解他们。[50] 每个群体都有表达自己情感的特定习惯，如果我们不了解这些习惯，就很难换位思考。正如我们常看

到的，不能从对方的角度考虑问题，就不能设身处地替他人着想，双方互动时就会出现不协调，双方都觉得不舒服，情感上产生距离。不仅如此，由于偏见，我们还可能认为这个群体的人都是一样的，并不区别对待他们。

在许多涉及利用多元化优势的项目中，人们欠缺的往往就是充分利用多元化优势把工作做得更好。不同背景的人在工作中感到轻松愉快是件好事，但我们还应该进一步利用多元化优势提高董事会的工作成绩。

兼收并蓄的能力与狭隘偏执格格不入，这种能力也和其他技能有关：就是与不同的人和睦相处，重视别人特有的工作方式，善于抓住那些与众不同的方式可能带来的机会。

戴维·托马斯（David Thomas）和罗宾·埃利（Robin Ely）曾在《哈佛商业评论》上发表一篇文章，文章观点与上述内容不谋而合。他们认为，利用多元化优势有着多种潜在好处：提高赢利能力、增进组织的学习风气、增强企业的灵活性和对不断变化的市场的快速应变能力。[51]

要想跨出第一步，就要敢于挑战流行的观点。通常，人们认为多元化的目的就是在公司中增加不同群体的员工人数，公司给大家安排工作时，也把同类人群安排到一起。托马斯和埃利认为这种观点很主观，持这种观点的人认为，少数群体员工对公司的特殊贡献有限，以为他们的作用仅限于帮助与他们同种族、属于同一群体的人为公司获利而已。

上述观点流传已久，看似很有道理，但不能真正发挥多元化优势。托马斯和埃利认为，不同人群“在具体怎样工作、怎样设计、以怎样的方式达到目的、制定任务、怎样有效地协调和交流意见以及指挥领导等方面各有独到的见解和知识体系”。[52] 只有充分发挥这种集体优势，才能使公司的状况彻底改观。

举个例子，美国西北部有一家公益法律事务所，该事务所的成员以前都是白人，其委托人主要是在工作中遇到法律纠纷的妇女。20世纪80年代，他们注意到事务所的委托人几乎都是白人。为此，他们觉得应该拓展自己服务对象的范围。

于是，事务所雇用了一名西班牙裔律师，希望她能吸引西班牙裔的客户。没想到他们确实有了更多的客源，而且拓宽了事务所基本业务的服务对象范围，甚至拓展了事务所的业务项目，事务所的服务对象不

再仅是妇女，事务所进一步开拓市场，服务范围也涉及其他诉讼业务。

后来，事务所雇用了更多的非白人律师。事务所一位主要合伙人说："多元化发展打开了我们看问题的视野。如果只用白人雇员，处理问题时就不可能有那么多新思路，也就很难改进工作。从这个意义上说，公司内部多元化发展提高了我们的工作质量。"[53]

组织的领导者如果重视不同背景的员工给工作带来的不同思路和见解，就会引导大家互相学习，从而提高组织竞争力。某金融公司过去的推销模式主要是采取连续打电话的方式，后来才发现最成功的业务员是那些销售风格独特的女性员工，她们通常慢慢与对方建立良好的关系。现在，这家公司向这些女性员工学习，采用更灵活的销售方式，也鼓励并奖赏不同的推销方式，以便让不同背景的业务员工作时感到更得心应手，也可以互相学习。这家公司能够从女性业务员成功的事例中有所觉悟，反省自己，共同学习提高，利用群体多元化把工作做得更好。

政治敏感

了解组织的情绪走向和权力关系。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•准确识别起影响作用的人际关系。

•看出重要的社会关系网络。

•了解那些左右客户或竞争对手的观点及支配他们行动的推动力。

•准确判断组织内外事态的发展变化。

有一位干练的外交官被派到外国，那是一个盛产石油的非洲国家。他到任后很快就了解到该国总理的行政助手有位情妇，而这个情妇的侄子实际上对该国的石油政策有着巨大的影响力。于是，这位外交官立即安排了一次社交聚会，通过这次聚会，他结识了情妇的侄子，其后与他频繁接触，进行游说。[54]

无论做什么工作，这种审时度势的能力对了解潜在的关系网和选择结盟对象都极为重要，因为我们通过社交网络和自己的联盟对象可以制造影响力。平庸者就缺少这种社交机敏性，审时度势的能力极差。

一家《财富》500强公司的培训发展部主任曾请我帮他们设计一个管理者培训项目，她直言不讳地说："我们这里的许多管理者对他们周围发生的事情简直是懵懵懂懂、不闻不问。"

每个组织都有一个相互连接、相互影响的隐形内部网络系统。一些人对这个隐蔽的预警系统所提示的情况视而不见，另一些人却把发生的一切情况了解得清清楚楚。一个人能否识别局势动向，取决于他是否站在整个组织的高度考虑问题。我们只注意人际关系并不够。

在组织里，有着广泛人脉网络的员工通常对周围发生的情况很敏感，也能觉察到发生的情况对整个组织有什么影响，例如，擅长销售的员工大都知道怎样了解客户公司的人事动向。有一个优秀的业务员十分擅长审时度势，他曾举例说："在客户公司里，有一位副总裁进入董事会的时间不长，却青云直上，深得公司总裁的青睐，最终大权在握，成了公司真正的决策者。这时我们就需要特别注意与他建立友好关系，因为这是涉及我们利益的大事。这也是搞销售的诀窍。"[55]

在大多数组织中，优秀的员工都具有这种能力。总体来说，优秀的管理者和行政人员也都具有这种情感能力，他们能客观地判断形势，而不以自己的偏好或主观臆断错误地看待形势。这就使他们能够对发生的情况做出有效的反应。越是组织的上层，这种能力越重要。[56]

管理人员总要不断平衡那些来自企业内部或外部的相互冲突的、真假难辨的观点或利益关系。如果管理者不善于审时度势、不识时务，就很难厘清那些来自同事、上级、下属、客户及竞争对手的各种相互冲突的观点和看法。

如果能更好地判断形势，就可以使自己置身事外，避免在情感上陷入发生的事件纠葛之中，这样才能更客观地看待问题。例如，组织内部发生冲突时，当管理者的就要听取各方观点和意见，准确把握有关各方的态度立场。虽然我们每个人处事时，特别是处理情感色彩很浓的事件时，难免会带有自己的观点和看法，但如果我们的立场更超然，就能更客观地处理问题。这种情感能力是建立在情感自控能力和同理心之上的，它有利于人们清醒地判断形势，不被他人的立场和观点所左右。

政治判断力

有一次，美国有家大型石油公司的副董事长前往某国访问。访问期间，他与当地几位官员举行会谈。会谈中，他对克林顿总统大加抨击。[57]

这些官员坐在那里，静静地听着。他讲完后，听者一言不发，一阵沉默。次日，有位官员去那家石油公司驻当地办事处表示歉意，措辞得体地说："昨天，我们未能更好地进行交流。对此，我们深表遗憾。但是请你们理解，你们副董事长谈论的许多话题，我们确实听不懂。"

后来，接受道歉的那位公司雇员说："我认为他们做得非常棒。他们并没有因为生气而脱口而出：'你们的副董事长可以抨击克林顿，这在他是理所当然的。我们要是也这样做，第二天一定被抓进监狱了。'"

那位副董事长对打交道对象的国家文化准则缺乏敏感性。由于各国的文化不同，各个组织都制定了一些基本行为规范，指出什么可以做、什么不可以做。要想从全局考虑，就要适应对方组织的基本情况和文化。

在组织中常会出现类似政治运动的事情，也会出现拉帮结派和权力斗争。如果对那些不当的拉帮结派和竞争对抗具有敏锐的觉察力，就能更深刻地认识到深层问题，能更清楚地向主要的决策者说明问题的实质。进一步来讲，审时度势的能力能让人洞察在世界各地发生的事所具有的影响力。比如，会存在竞争或行政管理中造成的压力、技术革新带来的机遇、各种政治力量的斗争等因素，有审时度势能力的人能帮助企业在世界各地上述形势中寻找机遇。反之，组织的发展因此会受到遏制。

不过，要当心"政治动物"。"政治动物"是指那些玩弄权术、追求个人权益和一心想往上爬的人。这些人都热衷于研究隐形的权力网，但他们的弱点在于其动机纯粹是为个人私利，他们对那些与自己个人利益无关的信息视而不见，结果显得又偏执又无知。这说明他们只考虑符合自己个人野心的事物，而把身边发生的其他事情统统拒之门外。结果，这些"政治动物"常常对身边发生的大多数事件漠不关心、反应迟钝，一切都以自我为中心。

另一种倾向就是不重视或不关注组织的政治形势变化。无论他们这样做的动机是什么，这些缺乏政治敏感度的人在鼓励其他人参与自己的事业时，常常把事情弄得一团糟，因为当他们试图影响他人时，往往弄错方向或是力不从心。人们只了解组织的正式框架结构是不够的，还需要洞察组织内部那些非常规的结构和隐形的权力潜规则。

[1] Empathy in couples: Robert W. Levenson and Anna M.Ruef,

“Physiological Aspects of Emotional Knowledge and Rapport,” in William Ickes (ed.), Empathic Accuracy (NewYork: Guilford Press, 1997).

[2] The physiological mirroring found in married couples hasa paradoxical wrinkle. In couples who get along the leastwell, there is a strong tendency for physiological linkage during the viewing of the video of their disagreement: The spouse viewing the video gets upset along with the spouse being viewed. This amygdala tango does not help the marriage, however, because though spouses have high empathy for what the other is feeling, they do not act on that knowledge in a constructive way. Though they have araw empathy with their partner, they lack full empathic accuracy, in that they are clue less about what caused those feelings, what to do about them to make things better, and how to keep them from recurring in the future.See Robert Levenson and Anna Ruef, “Emotional Knowledge and Rapport,” in William Ickes (ed.), Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

[3] The physiological linkage was strongest for the high arousal negative emotions, like anger, fear, disgust, and contempt. When partners were in rapport with positive emotions, the empathic physiological stance was to have low heart rate, an indicator of an amygdala in equipoise rather than in attack mode.

[4] The insensitivity effect increases to the extent one’s own strong emotions differ from those of the person one iswith. Two angry people can still resonate with each other, but not an angry person and a sad one. See Levenson andRuef, “Emotional Knowledge and Rapport.”

[5] Tuning in to one’s own feelings as basis for empathy:Richard Boyatzis and James Burrus, “Validation of a Competency Model for

Alcohol Counselors in the U.S.Navy," McBer, Boston, 1977.

[6] The silent synchrony: Elaine Hatfield et al., Emotional Contagion (New York: Cambridge University Press, 1994).

[7] Seeing an emotional face evokes the corresponding feelingin us: the data is reviewed in Hatfield et al., Emotional Contagion.

[8] Coordination leads to emotional attunement: Hatfield etal., Emotional Contagion.

[9] Neurons in the amygdala automatically register theemotions in the people around us. Studies with primates show that they have amygdala neurons that fire only in response to specific emotional expressions, like a grimace of fear or a threatening baring of teeth. See Leslie A.Brothers in Science News, January 18, 1997; and her "A Biological Perspective on Empathy," American Journal of Psychiatry 146 (1989). People with damage to the amygdala fail to display or register emotional distress,whether anger or fear, and have trouble recognizing cues for happiness and sadness. Ross Buck and Benson Ginsburg, "Communicative Genes and the Evolution of Empathy," in William Ickes (ed.), Empathic Accuracy (NewYork: Guilford Press, 1997).

[10] The temperamental designer: William A. Kahn"Psychological Conditions of Personal Engagement andDisengagement at Work," Academy of Management Journal 33 (1990).

[11] Empathic physicians: Howard Friedman and RobertDiMatteo, Interpersonal Issues in Health Care (New York:Academic Press,

1982).

[12] Interruptions by physicians: H. B. Beckman and R. M.Frankel, “The Effect of Physician Behavior on the Collection of Data,” Annals of Internal Medicine 101(1984).

[13] Doctors who are sued don’t listen: Wendy Levinson et al.,“Physician-Patient Communication: The Relationship withMalpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons,” Journal of the American Medical Association, February 19, 1997.

[14] Empathic design: Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport “Spark Innovation Through Empathic Design,” Harvard Business Review, November/December 1997.

[15] Product development and customer service: Spencer and Spencer, Compe-tence at Work.

[16] Listening: Anthony P. Carnevale et al., Workplace Basics:The Skills Employers Want (American Society for Trainingand Development, Arlington, VA, and U.S. Department of Labor, Washington, DC, 1989).

[17] Empathy limits sales: R. B. Marks, Personal Selling (Boston:Allyn and Bacon, 1991).

[18] Sales and empathy: Bruce K. Pilling and Sevo Eroglu,

“AnEmpirical Examination of the Impact of SalespersonEmpathy and Professionalism and Merchandise Salabilityon Retail Buyers’ Evaluations,” Journal of Personal Selling and Sales Management, Winter 1994.

[19] Extroverted glad-handing does not make for better sales:see also Murray R. Barrick, Michael K. Mount, and Judy P.Strauss, “Conscientiousness and Perfor-mance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting,” Journal of Applied Psychology 78 (1993).

[20] Machiavellians lack empathy, those who trust have it:Mark Davis and Linda Kraus, “Personality and EmpathicAccuracy,” in Ickes, Empathic Accuracy.

[21] Sam’s emotional tone deafness: Hatfield et al., Emotional Contagion.

[22] Avoiding empathy to resist caring: Laura Shaw et al., “Empathy Avoidance: Forestalling Feeling for Another in Order to Escape the Motivational Conse-quences,” Journalof Personality and Social Psychology 67 (1994).

[23] Managers who care too much: see, e.g., Richard Boyatzis The Competent Manager: A Model for Effective Performance (New York: John Wiley and Sons, 1982).

[24] Empathy and the collective good: C. Daniel Batson et al.,“Empathy and the Collective Good: Caring for One of theOthers in a Social Dilemma,” Journal of Personality and Social Psychology

68 (1995).

[25] The powerful don't empathize: see, for example, Hatfieldet al., Emotional Contagion.

[26] The GE plant closing follow-up: Deborah Sholl Humphreys, "Decline as a Natural Resource for Development," presented at the annual meeting of the Academy of Management, 1987.

[27] Developing others is the second most frequent managerial competence: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[28] Sales managers and developing others: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[29] Competence of counselors: Richard Boyatzis and JamesBurrus, "The Heart of Human Resource Development:Counseling Competencies," unpublished manuscript, 1995; also Boyatzis and Burrus, "Validation of a Competency Model."

[30] Developing others—supervisors, managers, executives:Boyatzis, The Competent Manager.

[31] Career coaching pays off: Christopher Orpen, "The Effectof Mentoring on Employees' Career Success," Journal of Social Psychology 135 (1995); David Laband and BernardLentz, "Workplace Mentoring in the Legal Profession," Southern Economic Journal, January 1995.

[32] Coaching by top executives: David Peterson et al.,“Management Coaching at Work: Current Practices inFortune 250 Companies,” presented at the annualconference of the American Psychological Association, Toronto, August 1996.

[33] Teaching superiors: Spencer and Spencer, Competence atWork.

[34] Silence damages self-confidence as much as negativefeedback: Paulette A. McCarty, “Effects of Feedback on theSelf-confidence of Men and Women,” Academy of Management Journal 29 (1986).

[03] LP，即lowperformer，意为“劣迹斑斑的人”。——译者注

[35] The low-performing sailors: K. S. Crawford et al.,“Pygmalion at Sea: Improving the Work Effectiveness ofLow Performers,” Journal of Applied Behavioral Science 16(1980).

[06] 皮格马利翁效应比喻对某个人期望越大，这个人的表现越好。皮格马利翁是萧伯纳作品中的一个人物。——译者注

[36] Socratic coaching: Mark Lepper et al., “Motivational Techniques of Expert Human Tutors,” in S. P. Lajoie and S. J. Derry (eds.), Computers as Cognitive Tools (Hillsdale,NJ: Lawrence Erlbaum, 1993).

[37] Too much coaching, too little managing: Boyatzis, The

Competent Manager.

[38] Sandoz Pharmaceuticals: in Richard H. Rosier (ed.), The Competency Model Handbook, vol. 2 (Boston: Linkage, 1995).

[39] Empathy in successful sales: Donald Mc Bane, “Empathyand the Salesperson: A Multidimensional Perspective,” Psychology and Marketing 12 (1995).

[40] The helpful manager: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[41] The tale of Nancy Cohen: Jennifer Steinhauer, “Whatever Happened to Service?” The New York Times, March 4, 1997.

[42] Customer service orientation: for more details, seeSpencer and Spencer, Competence at Work.

[43] Yankelovich survey of customer satisfaction: reported in Steinhauer, “Whatever Happened to Service?”

[44] Flaws in The Bell Curve: The book ignores data showing that the black-white difference found in IQ scores amongAmericans does not hold in Caribbean cultures, where blacks are not an oppressed group, and that in every society where there is a privileged class and an oppressed group the same spread in IQ scores is found as that between American blacks and whites, suggesting the effectis due to economic and social conditions, not race. Thebook also

neglects to mention data showing that when members of an oppressed group migrate to a culture where they are not victims of oppression, the IQ difference disappears in a single generation. See Ulric Neisser (ed.), The Rising Curve: Long-Term Gains in IQ(Washington, DC: APA Press), 1998.

[45] Stereotype threat: Claude M. Steele, “A Threat in the Air:How Stereotypes Shape Intellectual Identity andPerformance,” American Psychologist, June 1997.

[46] Reasons women are prevented from advancing tocorporate leadership: “Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects,” Catalyst, New York, 1996.

[47] Workplace prejudice against women leaders: The researchby Alice Eagly, at Northwestern University, was reportedin The American Psychological Association Monitor, August 1997.

[48] Women in math, engineering, and science: N. M. Hewittand E. Seymour, “Factors Contributing to High Attrition Rates Among Science and Engineering Undergraduate Majors,” report to the Alfred P. Sloan Foundation, 1991.

[49] Managers: Boyatzis, The Competent Manager.

[50] People have more difficulty reading a person’s emotionswhen that person is from a group they are not so familiarwith. For example, when people from other nations try toread emotions from Americans on the PONS, they do morepoorly the more dissimilar their own culture is from thatof the United States: Robert

Rosenthal, Judith Hall, et al., Sensitivity to Nonverbal Communications: The PONS Test (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1979).

[51] David A. Thomas and Robin J. Ely, “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity,” Harvard Business Review, September/October 1996.

[52] Thomas and Ely, “Making Differences Matter.”

[53] Thomas and Ely, “Making Differences Matter.”

[54] The politically aware diplomat is described by David McClelland in his introduction to Spencer and Spencer,Competence at Work.

[55] Key to the sale: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[56] Objective perception in superior managers and executives: Boyatzis, The Competent Manager.

[57] The oil executive and the silent Chinese group: told inRichard Rosier, The Competency Model Handbook, vol. 3.

第八章 影响力的艺术

所罗门公司与美邦公司合并之后成为世界上最大的金融公司之一，新

闻界认为这次合并是美邦公司的首席执行官桑迪·威尔（Sanford Weil）一手策划的。几个月后，威尔又策划了与花旗公司的合并。

在合并消息传出后，两家公司又举行了一系列的新闻发布会，在发布会上详细介绍了这两家重量级的大公司将怎样合并为一家超级大公司。当然，合并就意味着有数千名员工面临失业的危险，因为这两家公司有很多职位和部门是重叠的。

怎样把新闻发布会上的消息告诉公司的员工，才不会让他们过分担忧呢？

有一个部门管理者做得很糟糕，他说的话让人心灰意冷，甚至还带着威胁的语气。他说："我不知道该怎么决定。你们也别指望我会对你们发善心。你们当中有一半人将失业，我还没决定要解雇谁。在我做决定之前，你们把自己的背景资料和任职资历告诉我，便于我决定裁掉谁。"

另一家公司相同部门的管理者却做得与他截然不同，这位管理者说话时总是充满希望，他说："这家新公司将为我们提供新的工作机会，前途一片光明。我们一定会很荣幸，因为将来的同事都是来自两家公司的优秀人才。我们会尽快做出决定和安排，但是在决定之前，一定要先收集充分的资料，这样才能做出公平合理的决定。每隔几天，我就向大家汇报一下相关的进展。决定依据的是大家的工作业绩，还有团队合作等决定性因素，一定尽量做到公平合理。"

后来，所罗门美邦公司管理部主任马克·勒尔（Mark Loehr）对我说："在后一个部门工作的员工生产效率更高，因为他们的工作潜力被挖掘了出来。他们知道，即使因解雇离职，公司的决定也是公平合理的。"

至于前一个部门的员工，勒尔评论道："每个人都觉得提不起精神。人们所想的都是'公司给我的答复可能很不公平'。结果大家牢骚满腹、士气低落，员工们说：'我不知道是否还要为这个蠢货公司打工卖命，别跟我提什么对公司的忠诚度。'猎头公司也趁机下手，挖走了该部门一些优秀人才。但在后一个部门没有发生这种情况。"

勒尔说："所罗门公司与美邦公司合并时，雷曼公司还没有完全与希尔森公司合并，不过那时该公司内部已经乱作一团。但美邦公司接管希尔森公司之后，情形有所改善。情况改善是因为公司合并后，新公司以完全不同的方式对待员工。新公司给予员工极大的信任，所以两家公司原本不同的文化开始交融并完善。桑迪·威尔真是个天才，他能

把两家公司融合为一个整体。这样，公司就更有生命力。”

使影响力发挥作用时也要考虑到对他人情绪的影响。从这点来说，上述例子中的两个部门管理者都很有影响力，只不过一个产生了负面影响，一个产生了正面影响。优秀员工或管理者能技巧纯熟地传递恰当的情感信息，与人充分交流，在一定程度上影响听众的情绪。简而言之，他们表现出良好的领导能力。

情绪具有感染力

情绪具有感染力，这一基本事实无可否认，人们的心情是好是坏都会互相影响。我们总是不断和他人在情绪方面互相影响。情绪好像是某种社会病毒，会在传播中相互传染。这种情绪交换在人际交往中无处不在，是人们彼此回应对方的一种方式，只不过通常这些情绪活动都很细微，不易被发觉。

情绪的相互感染有很大的力量。为了研究人们在情绪方面的相互影响，研究人员找来五个彼此互不相识的志愿者，让他们坐在一起安安静静地待两分钟。结果发现，就在这短短两分钟里，有一名志愿者的情绪表露得很明显，结果其他两人也受到他的影响。[1] 在每个试验阶段，情绪表露最明显的人都能对其他两个人产生情绪上的影响，无论这种情绪是愉快、厌烦、焦虑还是生气，都具有影响力。

情绪能互相感染。瑞士心理分析专家荣格（C.G.Jung）说：“在心理治疗中，即使治疗师不理会患者流露的情绪，患者的情绪仍然会对他产生影响。如果治疗师认为自己可以完全不受患者情绪的影响，那就大错特错了。治疗师要想提供有效的治疗，就不能忽视对患者感情的体恤，否则他就会对患者十分冷漠，结果抓不住患者问题的症结，也会受到患者不良情绪的侵害。”

以上是心理治疗中常见的情形，这种情况也会出现在办公室、会议室等工作场所。人们不知不觉流露出各种情绪并相互影响，因为情绪是生存所必需的重要信息。情绪提醒我们要注意什么、什么时候该着手行动。情绪吸引我们的注意力，以警告、引诱和报警等方式影响我们。情绪的影响力很大，能传达重要信息，而情绪中蕴含的信息人们未必用语言表达，情绪在人们的交流中起到更大的作用。

有人说，在原始部落中，情绪感染可能起到了警报的作用。比如，一只老虎正在悄悄逼近，人们一看到别人的情绪反应就能知道有危险靠近。

在现代商业社会，很多公司销售额骤降，大批员工面临失业，竞争对手总是在制造威胁。大家的情绪可以相互传染，每个人都是信息交流中的一部分，自己受前一个人的情绪感染，又去影响下一个人的情绪，人们就这样通过情绪把信息传播开，让大家在现代社会的竞争中保持警觉。

我们可以把情绪看作一套信息传播系统，情绪不一定要用语言表达出来。有人认为在大脑深处就有情绪识别系统，可以帮助我们适应周围人的情绪变化，帮助我们更好、更有效地与他人互动沟通。

我们都有一套情绪系统帮助我们进行情感交流，这套系统发挥作用的方式也许不那么明显。有时，我们突然觉得很放松，有时感到很难受，这都是我们与他人沟通时相互影响的明证。我们本能地对传达给我们的情绪进行比较，分辨该情绪是健康还是不良的。基本上，情绪的影响都是潜移默化的，作用方式也不明显。可是在组织里，情绪状态影响深远。

团队精神

有些管理者正在开会，讨论的是该怎样发放奖金。每位管理者都推荐一名本部门的候选人，也说明为何他具备资格领取多少奖金。讨论结果可能是一番争吵，不欢而散，也可能是大家意见统一，关系融洽。

关键在于什么呢？情绪。管理者们讨论时流露出怎样的情绪，对讨论结果有很大影响。在工作场合，员工的情绪也相互影响，这一点常常被人忽略，实际上却对工作效果起着关键的影响作用。

美国耶鲁大学管理学院教授西格尔·巴萨德（Sigal Barsade）进行了一项科学实验，实验的结果很有戏剧性。这个实验说明情绪可以影响整个集体的工作状况。[2] 巴萨德从商学院找来一些志愿者，让他们扮演管理者的角色，请他们负责分配奖金。每个扮演管理者的志愿者都有两个目标：一个目标是尽可能为自己的候选人争取更多奖金，另一个目标是帮助公司整体以最合理的方式发放奖金。

不过，这些志愿者都不知道巴萨德在他们中间安插了一个实验助手。这位助手也以管理者的角色出现，每次开会他总是第一个发言，提出自己对奖金分配的看法。他一共发言4次，每次发言时都以不同的情绪表达意见。他表达意见时分别体现出了以下4种情绪：愉快热心，洒脱而平静认真，消极低沉且懒洋洋，以及生气、敌对和烦躁。这位助手的角色就是尝试用不同情绪影响志愿者的情绪，他的角色就像在不知情的受害者中传染病毒一样。

实验结果表明，情绪的确会像病毒一样感染他人，当那位助手以愉快或热情洋溢的情绪与大家一起讨论时，这种情绪感染了小组内的其他人，在会议进行期间，小组成员的反应也更积极。如果他动辄就火冒三丈，其他成员也更容易发脾气。不过，这位助手情绪低落、态度消沉时对其他成员却没有什么影响，这可能是因为情绪低落、态度消沉本身就是一种不引人注意的情绪表现。如果一个人的目光不与他人接触，那自然就不会对他人产生强烈的影响。

愉快的心情比负面情绪更有感染力，而且所造成的结果也更积极。一个人如果态度积极，鼓励大家互相合作、处事公正、彼此协作，就能促进整个集体的工作良好运行。最终的结果是：大家情绪健康，评价客观，工作效率更高。在这种良好状态下，奖金的分配也更加公平。而且小组会议能够以最符合公司利益的方式做决定。

在工作时，无论考虑什么业务问题，情绪因素都影响巨大。一个情商高的人不会任凭别人的情绪左右自己，反而会控制涌动的负面情绪。

调整他人情绪

大家去迪士尼玩了一天，游玩结束时，大家都疲惫不堪，车上挤满了大人和孩子，准备回到旅行社。开车到旅行社需要20分钟，孩子们特别兴奋，吵吵嚷嚷，天气又非常热，大人们也烦躁不安。

这20分钟的行程真是让人不堪忍受。

然而，正当大家发牢骚时，突然传来了动听的歌声，原来是客车驾驶员唱起了影片《小美人鱼》中的插曲。大家渐渐安静下来，静静地听他唱歌。之后，一个小姑娘也跟着他唱了起来，接着几个小孩也跟着唱。到达目的地时，所有人都齐声歌唱，唱的是《狮子王》的插曲。结果，本来十分难熬的车程变成了一天中最愉快的、充满歌声的归程。

那位驾驶员很清楚自己在做什么。事实上，驾驶员特意唱歌，为的是帮助乘客保持愉快的心情。现在，我仍然清楚地记得，在20世纪50年代，我还是小孩时，在游览迪士尼乐园后回家的路上，米老鼠大巴的驾驶员唱起当年曾风靡一时的电视剧《米老鼠俱乐部》主题歌。至今，那愉快旅途的尾声还历历在目。

这种做法巧妙地利用了情绪的感染力。我们大家的情绪是相互影响的，或好或坏总要影响别人，或受到别人的影响。我们每时每刻都会进入别人的情绪状态，同样，别人也会进入我们的情绪状态。这有力

地证明了一个观点：工作中一个人如果心情不好，不能随意发泄，否则不良情绪会破坏工作气氛。同样，代表公司的人给我们留下良好印象，我们才可能对该公司有积极的看法。

在组织里工作效率最高的人天生就会利用情绪，他们不动声色地用自己的情绪识别系统了解别人的反应如何，然后调适自己的反应，把互动反应推向最佳方向。正如凯悦酒店董事长汤姆·普里茨科（Tom Pritzker）所说的那样："大堂服务台的服务人员如果仅靠微笑服务争取客人，那她还不算优秀。她还要善于察言观色，抓住机会。"微笑对所有人来讲都是最具感染力的情感信号，使对方很难不以微笑回应，微笑本身就表明自己感觉良好，也让对方觉得愉悦。[3]

构成同理心基础并进行情感调适的同一大脑机制也是构建情绪感染的通道。不过，除了发送杏仁核信号的系统外，还牵涉负责调节本能反应及自主功能的基础神经区域（包括脑干在内）。这些神经区域的活动产生了一个密切相连的生物学环路，受影响的另一个人的大脑基础神经区域也会激发出这种生理活动，这似乎就是情绪相互感染的途径。[4]

善于抓住听众心理的演讲者正是运用这个系统。加州大学欧文分校的心理学家霍华德·弗里德曼（Howard Friedman）评论说："要想口若悬河地雄辩，讲话充满激情，进行生动活泼的交流，关键就在于运用丰富的面部表情、抑扬顿挫的声调、形象有力的手势和肢体动作，借此充分表达情感。"弗里德曼的研究表明，有这种情感能力的人更能打动人，有更强的煽动性，更能激发听者的想象力。[5]

某种程度上，情感表达就好像是舞台表演，我们有一个后台，这个后台是我们体验自己情绪的隐蔽场所。此外，我们还有一个前方舞台，也就是我们表达情绪的社会舞台。我们在公开场合与私下里的情绪表现不一致，就好像我们在商店前台和在后面办公室有不同表现。我们与顾客打交道时，小心翼翼地表达情绪，有所节制；可是一回到办公室，就不那么注意控制情绪了。这种情绪表达的差异性不一定是好事。一位组织咨询师指出："许多管理人员走出办公室时魅力十足，可一回到办公室对员工的态度就有了180度的大转弯。"一所大型主日学校的校长对我抱怨该校的某个牧师："他总是板着脸，面无表情，很难知道他究竟在想什么。我没法理解他对我说的话，我心里忐忑不安。我觉得与他共事真难。"不善于控制情绪以及不善于表达情绪都是重大的情感障碍。

在巧妙应对他人情绪的影响时，所需的社交技能要以下面这几种能力作为基础。

•感召力： 有效地说服及争取支持。

•交流能力： 信息表述明确无误，易于接受。

•控制冲突的能力： 善于沟通，能应对不同意见，解决分歧。

•领导力： 能鼓舞并激励他人，引导他人。

•引领变革的能力： 善于改变话题，控制变化节奏。

感召力

善于运用说服力这一有效工具。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•擅长说服，善于赢得支持。

•调整情绪表达方式以吸引听众。

•运用间接影响等复杂手段，制造声势和舆论，努力赢得他人的支持。

•策划引人注目的事件，以说明问题的要点。

美国一家公司驻东京办事处的代表带着到日本访问的公司老板去与日方进行一系列的会谈。这位代表能讲一口流利的日语，但在第一次去参加会谈的路上，他请老板不要当着日本人的面要他翻译对方的话；如需翻译讲话内容，请日语翻译员来做。老板愉快地接受了他的请求。 [6]

为什么这位熟悉日语的代表提出这样的要求呢？

“如果我也负责翻译，日本人会认为我不过是纽约总部的一个传声筒。我要让他们确信，在这里我有决定权；我要让他们知道，这里讨论的大部分事情，我都可以做主。如果我回应了他们的要求，也无须再找纽约总部。”

一个人如果对这种看似微不足道的小事保持敏感度，就表明他了解情绪影响力的作用。最基本的感召力和说服力的表现就是能否激发对方某种特定的情绪，无论那种情绪是什么。我们的目的是激发对方相应的情绪，让他们重视我们的能力，热心于某个项目，或者使对方干劲

十足，或是一心要超过竞争对手，又或是对不公正表示适当的不满等。

善于运用感召力的人能够觉察出或预感到听众对自己所讲的事有何反应，能卓有成效地带领大家奔向既定的目标。例如，在德勤会计师事务所，工作业绩杰出的人都明白，要赢得客户，仅是说得有理有据还不够，还要善于辨别哪些观点最能说服主要决策者下定决心。[7] 他们也会注意到哪些理论依据在某些时候不起作用，什么时候富于情感的游说会产生影响。情商高的人知道巧妙运用这些技能的关键秘诀。

优秀的工作者，尤其是出类拔萃的主管、管理者及行政管理人员，都会一贯地表现出这种情感能力。[8] 不论身处什么职位，他们都对感召力有更深刻的理解。博亚特兹对我说："如果你刚上台，就'新官上任三把火'，急欲行使大权或过分关注你的权威，尤其是对人摆架子、耍威风，就会栽跟头。比如，你刚成为销售部经理，就与人保持距离，摆出一副威严的样子，显得高高在上，总是穿得西装革履，不让下属直呼你的名字，那只会疏远员工，让大家对你敬而远之。"

优秀的高层管理人员通常采取的方法包括：留下好印象，强调理由和事实，提出引人注意的论据或做出引人注意的行动，在同事之间建立同盟，对某些人暗中给予支持，突出重要信息，等等。例如，一家大型制造公司的某位管理者因表现出色，被派去负责控制产品质量，他上任后做的第一件事就是改变质量服务的名称，这种做法不动声色却又突出了重点。他说："我想制造一种印象，就是本部门不仅进行质量检查，还提供技术信息支持。现在，我们要抓紧跟踪产品质量，了解客户对产品质量的抱怨是什么，并且还要了解人们目前需要的产品究竟是什么。"[9]

引人注意的行动能吸引人们的注意力，使人兴奋，如果这种方法运用得当，这种影响手段极为有效。引人注意并非哗众取宠、一味自我表现，有时，用最普通的方法也能让人感觉到影响力的效果。如果有位能干的推销员为争取一位客户不惜卷起衣袖，牺牲自己的部分宝贵时间，亲手把自己公司的产品安装在客户的设备上（即使那台设备是竞争对手生产的），这样做能赢得客户的心。

为什么他能赢得客户的心呢？因为他的服务引人注目，是那位潜在客户所期望的服务。[10] 那位推销员自己也说："他们确实非常惊讶。"

首先，要建立友好关系

要想善用感召力，关键需要同理心。假如自己不能觉察到对方的感受

如何，不理解他们的立场和态度，要想给对方积极的影响是不可能的。如果不善于通过细微的线索识别他人的情感状态，不善于在人际交往中敏锐觉察彼此的互动反应，也很难影响他人。要想对他人运用感召力，首先就要与对方建立和谐融洽的关系。

以美国一家跨国石油公司的一位业务分析员为例，他要想生意成功就必须留意自己与南美一家银行代表接触时的处事方式，[11] 他说："我有大量的资金进进出出，那家银行起的作用非同小可。在南美国家做生意，友好关系能帮你的大忙。假如我打电话给一位商务代表，说'喂，我有点儿麻烦，要你帮忙'，出于友好关系，他们会很乐意与我们一道工作，解决问题。"他的办法很简单，就是邀请几个关键的代表人物，聚在一起，悠闲地喝喝咖啡，谈谈自己的情况，聊聊生活情况等。

一家制造公司的推销员告诉我："你走进客户的办公室时要做的第一件事就是扫一眼办公室里的情况，看看对方对什么感兴趣、喜欢什么，然后从对方感兴趣的话题入手。在开始游说之前，先要建立和谐的关系，比如先打声招呼说：'喂，老兄，今天过得怎么样？到街对面买个热狗怎么样？走，我们一起去吧。'如果去拜访的人今天穿的是牛仔裤、T恤衫，那我就不能穿西装、系领带。"[12]

还有一位管理者也擅长运用类似的说服技能巧，他所在的组织想聘请一位能经常去不同城市出差的人，他看中了一个人，便想方设法想聘她。他了解到那个人喜欢航海，于是就带她到当地小艇码头去看看；一了解到那人的丈夫喜欢骑马，就把她的丈夫介绍给精通马术的朋友。在这之后，他才着手采取说服行动。

与他人关系和睦且保持密切的联系有利于我们说服别人。花点儿时间建立人际关系不是绕圈子，或是浪费时间，而是绝对必要的一步。例如，高高在上的、连面都见不到的首席执行官宣布某件事时对员工的影响就不如他们天天接触的某个人所传达的信息具有影响力。在大组织里，传达新的指示时，最好利用基层管理人员的群众基础和人际关系，或者让那些员工熟悉的、人缘好的、受尊重的人传达信息。[13]

影响力可以产生强烈的效果，但是影响力发挥作用的方式是间接的，好似一只无形的大手。往往影响力是通过第三方制造声势或舆论发挥作用，产生连锁反应的。在这方面表现优异的管理者会建立强大的支持团队，或者会使用微妙的方式发出信息，最终让组织整体自然而然地赞同管理者的决策，达成目标。

经验证明，舆论导向是影响力的关键，但现实中我们常常忽视舆论导

向的影响力。有人曾对美国356家公司的战略决策进行研究，结果发现，大部分公司从来就不制造舆论宣传，或仅是偶尔制造一下，有的公司只是在一开始创造一点儿舆论声势而已。[14]

公司在这方面失败的最常见原因是最主要的管理者太专横，他们不是努力赢得舆论支持，而是把自己的观点强加于人。研究表明，管理者如果采取强制措施，58%的计划都是以失败告终。然而，如果管理者首先与同事交换意见，反复斟酌大家共同的长期目标。那么96%的战略发展计划都被采纳。正如主持该项研究的俄亥俄州立大学管理学教授保罗·麦克纳特（Paul McNutt）所说："如果你在项目计划的制订过程中请一些人参与计划的制订，哪怕只让他们参与某些步骤，他们也会成为你的忠实支持者。"

说服失败的原因

有这样一个案例，几个单亲妈妈生活并不富裕，要上班还要照顾孩子，无力供孩子上幼儿园。如果有人出资为这些孩子专门建一所幼儿园，那一定是一件善事。当地有一位艺术家在国内小有名气，她邀请了大约100位朋友出席自己的最新作品展，还邀请大家在当地的高档餐厅吃自助餐。晚餐后，这位艺术家请大家在草坪上聚会，把一位负责管理幼儿园机构的负责人介绍给大家，也借此想让大家与单亲妈妈们认识。没想到，这位负责人唠唠叨叨，开始了长篇大论，她不厌其烦地讲怎样历尽艰辛开办了一所幼儿园。接下来，她又烦琐详细地讲述幼儿园的整个历史，说话又啰唆又难听，让人难以忍受。

如果她只讲10分钟，那效果或许还不错，但她啰唆了将近一个小时。最后，这位艺术家甚至没有机会将单亲妈妈和幼儿园老师介绍给大家。

聚会刚开始时，听众出于对母亲的境况的同情，都勉强留了下来。但后来天黑了，蚊子"嗡嗡"乱飞，客人们也逐渐散去了。

艺术家的丈夫是位年长的绅士，他可没有那么大的耐心，他忍不住站了起来，从容不迫地走到放蛋糕的桌前，鞠了一躬，说道："你说的太多了！蛋糕都快撑不住了！"他的话音刚落，所有假装在听那负责人讲话的人都走向摆放蛋糕的桌子，开始吃饭后甜点。

即使一个人动机良好，但如果不能把所谈话题与对方情感联系在一起，所产生的影响力必然微乎其微；一个人出发点再好，但如果没有与对方交流信息的恰当方法，也很难成功。那位艺术家的丈夫讲话虽然看似不礼貌，可是却切合了众人的情感需求，就远比那位唠唠叨叨

的幼儿园负责人讲话效果更好。

过分依赖某些技术手段，比如用精心制作的幻灯片或是详尽精确的统计数据等说服听众，往往可能因为展示的时间过长而错失良机。必须切合听众的情感需求，说服才能奏效。平庸的演讲者通常喜欢讲枯燥乏味的数据和事实，或是夸夸其谈，从不考虑与听众情感上的碰撞。如果你不能准确把握听众的情感或反应，也许所讲的观点别人听不进去，出现冷场，甚至引起众人反感。

无论我们多么才华横溢，如果不善于以情动人、以理服人，那么聪明才智也无用武之地，尤其是对在理工类、医学、法律、行政管理等需要很强认知能力的领域工作的人来说，更需要说服力。进入这些领域工作首先就需要很强的认知能力，可是仅有认知能力还不够。华尔街一家大型经纪公司研究部的一位管理者对我说："干我们这行，必须善于计算。但是要做成生意，还得擅长说服他人。"

说服能力差的表现包括：

•不能建立人际关系网，也不能"说服他人支持自己"。

•过分依赖原本熟悉的方法策略，而非见机行事、选择最佳方法。

•不顾信息反馈的情况，固执己见。

•不注意或不能激发他人的兴趣和热情。

•讲话效果适得其反。

马基雅维利主义的玩弄权术者

他是一位马基雅维利主义者，对他来说一切看似尽善尽美。他的妻子出身显赫，他本人也有很高的社会地位，是德国一家历史悠久的大型家族工业公司的高级管理者，他负责的部门年收入超过10亿美元。他的处事方式是一门心思取悦上级领导，对外想留下完美的印象。然而，下属向他汇报工作时，他却专横霸道，好像对待奴隶一样。

公司外聘一位专家对这位管理者进行测评，这位专业咨询顾问告诉我："初次见面时，我被他的好印象迷惑了，可是他的下属在他面前战战兢兢，他对下属毫不尊重。如果他对下属的工作不满意，就严厉斥责。可是，假如上级领导工作没做好，他就不发话。员工的工作感情受到伤害。最后，首席执行官将他调离原部门。可是，由于他总能给人留下良好的第一印象，结果，他再次爬上了另一个高位。"

在有些公司，老板重视的不是工作业绩，而是看谁顺眼，看谁会讨上级喜欢，就提拔谁。这位好谄媚的德国管理者就是爱谄媚的典型。那位咨询顾问后来告诉我："这类人给上级领导留下很好的印象，可是在下属眼中却不怎么样。因为他根本不关心下属，常常以自我为中心，不顾他人利益，一心想着自己，甚至把组织利益抛在脑后。"

这样的管理者虽然有闪耀的光环和较高的社会地位，却不能树立丝毫威信。在社会上，玩弄权术、假公济私的人迟早会被戳穿。优秀管理者建立威信，这与马基雅维利主义者为求私利不择手段截然不同。一个人有威信就能显示力量，他的目标与集体目标一致，符合大众利益，而不一心求取私利。

有一位分析家专门研究威信力问题，他与300家组织保持着密切联系。他说："我们研究发现，优秀的管理者或经营者虽然也追求自己的地位、威信和利益，但是他们不会以损害他人或集体的利益为代价。"[15]

交流能力

能洗耳恭听别人的意见，并传递有说服力的信息

人们一旦具备这种能力，就可以：

•与人交换意见时卓有成效，在调整自己情绪的同时，敏于察觉对方的情感状态。

•直截了当地处理难题。

•注意倾听对方意见，努力做到互相理解，愿意共享信息。

•鼓励开诚布公的交流，无论是坏消息还是好消息都能坦然面对。

微软公司的比尔·盖茨以电子邮件作为沟通渠道；宝德隆公司的董事长马丁·艾德斯顿（Martin Edelston）则通过设立意见箱与公司员工沟通；眼镜蛇电子公司首席执行官杰里·卡洛夫（Jerry Kalov）怎么做呢？要想和他沟通，任何员工都可以拨打一个专门用来和他沟通的分机电话，这个分机电话一响，他第一时间接听。

各个老板的沟通方式不同，这说明他们各自在解决难题时采用了不同的方法。卡洛夫回忆说："员工期望我能亲自倾听他们的心声，至于

我想不想听对他们来说无所谓。”其实，在他进入管理层之前很久，就想过用电话与大家保持沟通。[16]“当时，我有些意见想表达，可是我的顶头上司不让我说，怕我抢了他的功劳，要么就是他不同意我的意见。所以，每当我感到有好主意要说时，总是没法和上级联系……结果错失良机，下一个好主意不知道什么时候才能想出来。”

卡洛夫接着说，电话沟通比边走边谈的方式更好，因为员工直接和高层领导对话，难免有些拘束。有些员工甚至由于害羞而不敢接近高级领导。可是，电话交流很容易进行，又能保守秘密，也保证了交流渠道的通畅，可以鼓励大家畅所欲言地交流。

开放沟通渠道可以带来很大收获。艾德斯顿有一位下属通常不当面对他讲什么，但是他喜欢把自己的想法写在一张纸条上，放入意见箱。结果，他的好想法一年为公司节省了50万美金。一名发货员建议，把公司的邮递费控制在1.8千克邮资范围内。公司每次邮寄出去的书籍数量减少了1/8，节省的费用累积起来就是一笔巨款。

营造一种畅通交流的氛围很重要。美国员工抱怨最多的就是很难与管理层沟通，有2/3的人指出交流渠道不通畅妨碍了他们更好地工作。[17]

所罗门美邦公司管理部主任马克·勒尔对我说：“我想，如果与员工畅通无阻地交流，就能充分发挥员工的作用，如果与员工坦率交流，员工就会尽力而为，发挥自己的能力和创造力。如果拒绝与他们的交流，他们就以为自己不过是机器上的一个零部件而已，固定在那里没什么工作乐趣可言。”

情绪和含义

有一家传媒公司年营业额高达20亿美元，该公司的广告业务经理曾向我诉苦：“老板从不流露任何情感。我的业绩无论怎样，她都没有表态，也不称赞我。我最近谈成了一笔大买卖，这笔生意能使公司一年广告收入高达600万美元。可是，我告诉老板这个消息时，她的反应不是‘你太棒了’，而是淡淡地说：‘要确保他们兑现，因为这是一笔大生意。’她说话时没有半点儿感情，没有一丝一毫的激动，也没有对我说任何鼓励的话。她说完就转身走了。我把这个消息告诉其他销售经理时，他们都夸我干得非常好。这是我做成的最大一笔生意，可是老板却对我的辛劳不闻不问、漠不关心。”

这位业务经理接着说：“一开始我以为自己还有做得不到位的地方，可是后来发现，其他员工也有同感，大家都认为她从不表露任何积极

的感情，也不给予他人鼓励。无论什么事，她从不称赞……我们这个团队业绩一直很不错，可是感觉我们和她好像毫不相干似的。”

良好的沟通能力是一切社交能力的根基。优秀的管理者在沟通能力上与业绩差的管理者存在很大的差别。这位业务经理的老板就缺少良好的沟通能力，所以严重伤害了员工的工作积极性。

一个人要想运用同理心，就必须善于倾听他人的意见，要想进行良好沟通，也必须如此。倾听他人意见时需要提出恰当的问题，不抱偏见，也要善于理解对方的意见，不打断对方，善于征求意见。人们评估他人是否善于交流时，倾听是重要的衡量指标。[18] 我们可以说，倾听是最需要经常培训的业务能力之一。

要想在交流方面卓有成效，就必须控制好情绪。有人曾针对130名行政管理人员和管理者进行研究，结果表明，一个人控制情绪的能力越强，别人越愿意与他交流。[19] 与同事、下属交流时，保持冷静和耐心很重要。同样，将心比心地分析一下，老板也不愿意与那些胡搅蛮缠的人交流。

关键问题不在于我们的心情，而在于我们怎样保持沉着冷静。与人交往时，最好努力保持一种中性情绪状态，只有这样才能心平气和，也能根据情绪需要随机应变。[20] 这就像开车时挂中挡一样，随时可以转向或是加减速。在情绪方面，我们保持中性情绪，就可以随时全力以赴，这样要比不表露任何情绪的状态好。

保持冷静

一个人如果心情波动起伏，就不能顺利交流。我们与人交流时心绪不宁，别人也无法与我们交谈。社会学家欧文·戈夫曼（Irving Goffman）把我们因心绪不宁而无法交流的状态称为“失神”，也就是交谈时心不在焉。[21]

我们有能力保持冷静，就能在做事时心无旁骛、全神贯注、随机应变。这种保持冷静的能力一直备受重视，无论在什么文化当中，保持冷静都是优秀的特质，即使有些文化声称激动胜于沉默也不例外。[22] 如果人们在遇到紧急情况时，或是人们面对惊慌失措者或极度悲伤者都能保持镇定，那么交流会很顺畅，谈话结果更有益。反之，背着沉重的情感包袱，就很难全身心投入当前情感的调配中。

有人曾针对中上层管理者进行研究，结果发现，最善于沟通的管理者无论处于什么情感状态，都能尽力保持镇静和耐心。[23] 即使自己情

绪起伏不定，他们也能把负面情绪暂时搁置，集中精力与他人交流。结果，这样的管理者能抓住时机，获取必要的信息，找到问题的解决办法，包括给予建设性的信息反馈。他们不会轻易驳斥或指责对方，而是具体指出对方哪里做得对、哪些方面需要改善；在采取补救措施时，他们也指出怎样可以扭转局势。领导控制情绪、保持冷静才能让对方畅所欲言。领导倾听时也要调整自己，随机应变，而非一直按照自己的套路讲话。

在社交场合，一个人热情帮助他人，有外向型的性格，这本身不能保证交流顺畅。此外，一种文化中有效的沟通方式可能在另一种文化或社会背景中碰壁。

有时，要想进行有效沟通，就必须克制自己的言行举止。比如，在美国西南部有一处旅游胜地，工作人员如果过分主动、说话太多，反而引起反感。在这类安静雅致的景区，员工过分健谈或过于热情往往让客人感到受打扰。客人来这个地方是为了享受清静的生活，有些私人的空间。因此，该旅游景区的管理层要求员工在客人寻求帮助时再帮助，而且要以不引人注目的方式提供帮助。[24]

控制冲突的能力

谈判并解决分歧。

人们一旦拥有这种能力，就可以：

•老练巧妙地与强硬难缠的对手周旋、应对紧张局势。

•觉察潜在冲突，把分歧摆到桌面上，设法减少冲突。

•鼓励提出异议，公开进行讨论。

•制造双赢的结果。

马克·勒尔说："有位银行家想把一家铜矿公司卖给投资者，他需要找一位专门研究矿业的专家写份报告，以便能卖出这家铜矿公司。可是他却被那位专家拒绝了，这位银行家很生气。而我和那位专家刚好是同事，于是银行家向我报怨，说那位专家拒绝给他写报告。"

我去找那位专家了解情况。他告诉我说自己累垮了，每周工作七八十个小时，月底之前还必须完成18个公司的研究报告，还要去波士顿参

加会议。他说，写这份报告要耗费40个小时的时间。我们谈话后，他去找那位银行家，解释说自己不堪重负。但他还是说："如果你确实想让我写，我也乐意效劳。"

这位银行家了解到这位专家的难处后就另想办法，找其他人写报告。不过，一般人遇到这种情况很可能突然发火，因为每个人都很忙，都累得精疲力竭，就很难听取别人的意见。每个人都以为别人不如自己忙，于是很难做到通情达理。

人们很难花时间仔细聆听他人的想法，做到这点的确比较困难，除非这个人善于倾听，也能觉察对方的感受和所思所想，否则就不可能提出合理的建议，也不能提供对方真正想要的东西。

有些人非常善于解决冲突，他们在难题出现之前就能看出苗头，可以及时采取措施，使当事人冷静下来。勒尔指出，倾听别人的意见和同理心是很关键的。那位银行家了解专家的难处后非常通情达理，也就避免了冲突的升级。

有些人从事审计、警务和调解纠纷的工作，这些工作都处在重压之下，需要付出努力才能完成工作。要想工作成功，就必须处事谨慎、机敏精明。美国政府在招聘税收稽查员时，就要求应聘者能够在工作时避免敌对情绪，也要让对方满意。总之，就是要有熟练的社交能力。美国运通公司要求财务顾问具备以下能力：察觉到冲突背后的原因，承担相应的责任，必要时向他人赔礼道歉，能开诚布公地讨论各方的观点。

察言观色

经过长达数月的谈判，查伦·巴尔舍夫斯基（Charlene Barshefsky）终于和中国政府就中美知识产权保护的问题达成了一致。她是怎样做到的呢？在新一轮谈判中，巴尔舍夫斯基拒绝了中方的最后提议，她觉得和谈判预期还差得远。不过，此时，中方代表团团长对她的工作表示感谢，告诉她当天晚些时候再答复她的提议，然后中方代表耸了耸肩，转身告辞。正是根据这个细微的动作，巴尔舍夫斯基判断这次谈判她赢得了中方的合作。

那天，巴尔舍夫斯基一直在认真研究谈判桌对面中方人员的面部表情。她发现中方人员的面部表情不像以前那样严厉。那天，中方较少提出反对意见，与早先谈判中针锋相对的情形有着明显的差别。

巴尔舍夫斯基对细微迹象的判断完全正确，也就是在那天，双方代表

团停止了争论，开始往达成贸易协议方向靠拢。随后，两国签署了协议。[25]

在谈判中，准确判断对方情绪的能力对成功谈判至关重要。我的朋友罗伯特·弗雷德曼是一位律师，他曾谈及在合同谈判时该注意什么："谈判主要是攻心战，合同的签订包含情感因素，其中不仅牵涉合同的措辞，也牵涉双方怎样解读合同的措辞，以及有何感受。因此，情感因素对合同的签订意义重大。"

一个人如果掌握了达成协议的技巧，就知道在谈判中情感发挥多么重要的作用。谈判高手可以洞悉对方重视什么，巧妙做出适当的让步，而让对方做出让步时，又让对方面子上过得去。这就需要同理心发挥作用了。

在某些行业中，比如律师和外交人员，对他们而言掌握高超谈判技巧很重要。不过，某种程度上说，每个员工都需要这些技能。擅长平息冲突的调解员是任何组织都不可或缺的。

某种意义上说，谈判是双方学会共同解决问题的方式，因为单是一方不可能爆发冲突。当然，人们谈判时都为自己的利益争取，坚持己见，说服对方满足自己的要求。可是，一旦双方能坐到一起谈判，就等于大家都承认这个问题涉及双方，而问题的解决方案一定要双方都满意才行。因此，谈判中也需要双方的合作，而非一味竞争。哈佛大学专门研究谈判的心理学家赫伯特·凯尔曼（Herbert Kelman）指出，谈判的过程就是双方交流的过程，一起在谈判中解决问题无形中改善了双方的关系。[26]

要想在谈判中解决问题，就需要谈判双方理解彼此的观点，也要知道彼此需要什么、哪方面存在担忧。凯尔曼说，有同理心的人能够促进双方"了解对方的利益需求，也能及时做出合适的反应。换句话说，最终大家能找到双赢的解决方法"。

谈判渠道

大部分谈判都是在非正式场合进行的，谈判发生在生活的方方面面。我们举个例子，服装制造商与服装零售商为产品销售进行谈判。一个服装店的老板说："我有一条主要的女性首饰供货渠道中断了。我想与供货商谈判，想建立联系，因为这类商品的销路很好。但城那边的另一家店给这个供货商提供了更优惠的条件，我也相应提出了优惠条件，可是，还是那家店在竞争中取胜了，毕竟在这种规模的城镇只要一个销售点就够了。这次我真倒霉。"

制造商要想赢利就离不开销售渠道，同样，零售商也离不开制造商。但是双方有很多选择。结果，谈判围绕着涨价幅度、付款条件、按期送货等问题展开了讨论。

大部分渠道关系是长期互利的。在这种关系中，总有问题出现，不断累积，也不断暴露出来。如果制造商与零售商双方发生争执，那么通常有三种谈判方式，他们选择其一：第一，找出双赢的解决方法；第二，双方均做出妥协，都不考虑自己需求的满足；第三，一味进攻，各自施压，让对方做出单方面妥协。

曾有研究人员对若干百货公司连锁店的零售采购员进行调查，每个采购员采购的商品金额在1500万—3000万美元之间。调查结果显示，制造商与零售商的谈判方式能够反映出双方的关系如何。[27] 我们可以设想一下，如果谈判方式是进攻式的，不断相互威胁或是要挟，必定会损害双方未来的合作关系。最后，采购员往往是满腔怨恨，有着强烈的不满，常常放弃和自己谈判的进货渠道。但是，如果谈判时双方都没有攻击性的行为，最终问题的解决方式就会很和谐，双方的合作关系也更长久、更牢固。

威胁和强硬有损谈判的气氛。有调查显示，在谈判中，即使一方比另一方强硬得多，但是前者采取一种高尚的态度，就能产生更长远的益处，双方如果要保持长期的生意往来，就更要如此。所以，即使零售商要完全依靠某一制造商，双方要想合作愉快，就不能一方压着另一方。如果想发展长期合作互助的关系，采取合作的态度总是最有效的。

发挥创意，解决冲突

一天傍晚，琳达·兰蒂耶里正走在一个行人很少的危险街区，这个街区两边都是一些废弃的破落建筑物。突然，不知从哪里跳出来三个14岁左右的男孩，将她围住，其中一个男孩拿着一把十几厘米长的刀逼住她。

拿刀的那个男孩喊道：“把钱包拿出来！快点儿！”

尽管琳达吓了一跳，却立刻镇定下来，她深吸了一口气，冷静地说：“孩子，你们也看出来了，我有点儿害怕。你们离我太近了，能退后一点儿吗？”

琳达观察了一下人行道，发现这三个小伙子果然后退了几步。于是，她接着说：“把你们刚才的要求再说一遍好吗？你们需要什么？那把

刀有点儿吓人，请把它拿开好吗？”

那个男孩犹豫了一会儿，然后把刀收起来。

琳达赶紧拿出钱包，取出了一张20美元的钞票，看着早先拿刀的那个男孩，问：“给谁呢？”

他说：“给我。”

琳达看了一下另外两人，看看他们是否同意。其中一个人点了点头。

她把钞票给了那个男孩，说：“好了，现在结束了。我就站在这儿，你们走吧。”

几个男孩一脸疑惑，慢慢退后，看了她一眼之后，飞奔而去。他们竟然被琳达弄得狼狈而逃。

其实，我们看到这个小奇迹以后不必大惊小怪，因为琳达是总部设在纽约市的“创造性解决冲突项目”的发起人和项目理事长，该项目在课程中讲解怎样解决各种冲突。她本人潜心研究谈判技巧，也学习怎样心平气和地处理冲突。[28] 她学到这些技能并作为教师传授技能期间遇到了之前谈到的一幕。现在，她培训来自全美国400多所学校的教师。

琳达不仅教授解决冲突的技能，还说服持怀疑态度的学校董事会，同意开展她的项目。事实上，加利福尼亚州某城的一所学校董事会因两派严重对立而使工作停滞，琳达的谈判技巧给董事会的两派留下了深刻的印象。结果，他们请她帮助调解分歧。

琳达街头遇险时展现出了卓越的技能，也让我们从中看出平息冲突的典型步骤：

•冷静下来，调整自己的情绪，表达自己的情绪。

•通过讨论问题，表示愿意解决问题，而非激化问题，引发进一步攻击。

•不用争论的语调，而用中性语言表达自己的想法。

•努力找到合理方法解决冲突，共同探讨一个两全其美的解决方案。

上述技巧与哈佛大学谈判技巧研究中心的专家所倡导的“双赢”解决方

案十分相似，这些技巧看似容易却很难做到，要想像琳达那样娴熟地运用这些技巧，首先必须具有自我意识、自信、自我控制、同理心等情感能力。切记，同理心不是一味地让步妥协。同样，了解对方的感受也不等于我们一定满足对方的要求。但是，如果缺乏同理心，坚持强硬态度就会走极端，使谈判陷入僵局。

领导力

能鼓舞个人或群体的士气，领导人们进步。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•让大家团结一致，激发团队对共同目标和使命满怀热情。

•无论身处什么岗位，都随时做好准备，可随时承担领导职责。

•引导他人的行为，同时也让员工学会负起自己的责任。

•以身作则。

现在我们看看一些案例，这些例子让我们清楚认识到怎样发挥卓越的具有启发性的领导力。我们会谈到两个人：美国达美航空公司的前首席执行官，罗纳德·W.艾伦以及美国西部航空公司及伯灵顿北方铁路公司的前首席执行官格拉尔德·格林施泰因。[29]

格林施泰因学过法律，做过律师，他很擅长与员工建立友好关系，也擅长调动情绪，进行说服工作。他从1985年开始担任美国西部航空公司的首席执行官。当时公司处境艰难，他花了数百个小时待在飞机客舱、验票处、行李检查处等不同部门，了解并熟悉员工。

因为他和大家关系非常好，所以他说服西部航空公司的员工同意修改工作制度并缩减薪水时，大家很痛快就同意了。而此举有助于实现公司的无债务宣言，员工也由此可以获得更多的股份。由于员工愿意让步，西部航空公司开始稳定盈利。后来，达美航空公司收购了西部航空公司，当时西部航空公司的售价是8.6亿美元。

1987年，格林施泰因出任伯灵顿北方铁路公司的首席执行官，这家公司当时同样是效益大滑坡，他再一次运用了卓越的人际交往能力。他从全国各地挑选了一批维修工、秘书、机组乘务员，把他们接到沃思

堡的公司总部，与自己共进晚餐。他乘火车在公司运营的线路上来往奔波，与工作人员聊天，努力说服员工接受他削减成本的计划。最后，他成功了。

格林施泰因的一位好友曾这样评价他的领导风格说：“他从不强硬地固执己见，没有必要为了争面子而被众人唾骂。”

格林施泰因接管伯灵顿北方铁路公司时，公司所欠外债高达30亿美元，但是他扭转了局面。1995年，伯灵顿北方铁路公司收购了圣达菲太平洋公司，成为美国最大的铁路运输公司。

现在，我们谈谈罗纳德·W.艾伦。1997年，达美航空公司创下了盈利的新纪录。尽管如此，董事会还是解除了他的首席执行官职务。

在公司里，艾伦是一级一级晋升到管理层的，最终在1987年成为公司的首席执行官，执掌大权。当时正是美国航空业蓬勃发展的初期，他的战略计划是增强达美航空公司在全球的竞争力。1991年，他收购了濒临破产的泛美航空公司，取得了该公司来往于欧洲的航线。而与此同时整个航空业盈利水平都大幅下滑。公司曾经每年盈利，可是收购泛美航空公司后的三年里，每年增加5亿美元的债务。

不过，艾伦被公司解除职务不是因为自己这次决策的失误，而是因为公司处于困境时，他采取铁腕政策，给人的感觉是近乎冷酷无情，他因此臭名昭著。在公司的高层管理人员中，他压制所有反对意见，甚至撤换了首席财务官，因为其当年曾公开反对收购泛美航空公司。另有一位公司的高级行政官员当年曾是艾伦晋升首席执行官的竞争对手，他要辞职去美国大陆航空公司任总裁时，据说艾伦的反应是命令他当场交出公务用车的钥匙，让他自己想办法回家。

这些还算是小事，更残酷无情的是艾伦曾大规模裁员，他裁掉了1.2万人，约占公司员工总数的1/3。的确有些人被开除可能是因为工作不力，可是有很多被开除的人都是公司骨干。大规模裁员后，公司曾闻名一时的乘客服务质量急剧下降。对公司的抱怨和投诉猛增，问题涉及机舱卫生状况差、航班延误、行李丢失等，没有一件事让乘客满意。表面看来艾伦是在为公司削减开支，却把公司的核心命脉切断了。

达美航空公司的员工无不惊讶万分，因为公司从没有这样无情地对待他们。虽然大裁员有助于公司盈利，但曾有人对剩下的2.5万员工进行调查，结果显示，他们惊恐不安、疑虑重重，有半数的人对艾伦的强权管理持有敌对态度。

1996年10月，艾伦公开承认，他这样削减成本的确有些严厉，给公司员工带来了灾难性的后果，但是他辩解说自己“不得不这样做”。这番话引来一片抗议声。“不得不这样做”一句话激起了众人的不满，飞行员、乘务员、机械师等所有人都极不满意。

艾伦与公司的合同到期了，在续签之前，达美航空公司的董事会看出了众多员工的不满，也看出公司需要重整，以服务质量著称的达美航空公司如今已名誉扫地。优秀的管理人才纷纷离开公司，更糟的是员工士气降到了冰点。

这样，在格拉尔德·格林施泰因的带领下，公司董事会采取行动。艾伦这个权倾一时、集公司董事长和首席执行官等头衔于一身的大人物终于在其55岁时被赶下台，主要原因是他扼杀了企业精神。

领导就是传递能量

罗伯特·W.艾伦和格拉尔德·格林施泰因的事例说明，领导艺术在于个人怎样实施变革，而非是否需要变革。他们都经历了削减成本的痛苦过程，但一人采用的方式既削减了成本又保持了员工的忠诚度以及高昂的工作热情，另一个人则打击了员工的工作积极性，与公司员工逐渐疏远。

高明的领导者能根据员工微小的情绪变化调适自己，并且能意识到自己对员工情绪做出的反应会产生怎样的影响。领导者建立威信的途径之一就是通过辨识员工没有表达的情绪，并向员工清楚地阐释自己，或者巧妙地表示自己理解他们的情绪，从而争取众人的心，就这点来讲，可以说领导者是一面镜子，他们通过自己把员工的感受反映出来。

不过，领导者也要负责调控整个机构内人员的情绪。一个热情洋溢的领导者能带领大家齐心协力地工作。正如瑞士一家公司的首席执行官比吉塔·维斯特兰德（Birgitta Wistrand）所说：“领导的艺术在于传递能量。”

领导者如果能传递正能量，就能把组织引领到良好的方向，使组织有积极的发展路线。例如，郭士纳（Lou Gerstner）受聘担任IBM的首席执行官时，他明白一件事：要想挽救IBM，就必须改变企业文化。郭士纳说，“企业文化不是一纸空文。领导必须关心大家的情绪变化，员工愿意为公司献计献策还不够，必须赢得员工死心塌地的拥护和支持才算成功。”[30]

领导者之所以能赢得人心，一部分原因是群体内人们的情绪会相互影响。我们已经讨论过，一个群体中的气氛如何要看最善于表达的人传递出怎样的情绪，并使这种情绪散布开。可是，对于领导者而言，他要进一步发挥这种情绪散播能力。因为在一个组织中，人们往往把注意力放在领导者身上，正因为如此，领导者的情绪大大影响整个组织的士气。一个领导者的面部表情或说话语调有轻微变化，所产生的影响比职位稍低的人产生的影响更大。

员工不仅留意领导者的一举一动，也进行效仿。微软公司正是如此，在开会时，员工对某个问题进行讨论时常常反复分析，这实际上是在效仿比尔·盖茨的态度，这说明员工潜移默化地受到影响力最大的领导者影响，也愿意表现忠诚。

里根总统任职期间，曾有人给他一个美名——伟大的交流家。里根曾当过演员。有人曾进行研究发现，里根与对手沃尔特·蒙代尔在竞选总统中辩论时，是里根那丰富的面部表情打动了选民，这显示出里根做领袖的魅力，体现出了情感能力。选民哪怕只是通过录像看到里根的微笑，也会跟着微笑；如果他皱眉，也会跟着皱眉。蒙代尔则缺乏这种情感影响力，即使对那些支持他的选民，他也没有让彼此有什么情感上的共鸣，结果在竞选中败北。[31]

领导者的情绪很容易影响下属。俗话说："鱼从脑袋烂起。"冷酷、狂妄自大而又专制的领导者会破坏群体的积极性。比吉塔·维斯特兰德用"情绪失禁"一词形容那些从上到下的破坏性情绪的影响。她说："如果领导者情绪波动剧烈，就会使员工忧心忡忡、情绪低落或愤愤不平，因而影响工作干劲。"

另外，成功的领导者本身具有一种积极向上的能量，可以把这种能量传递给整个组织或团队。领导者越是拥有积极情绪，整个组织或团队越积极，越能发挥更大的作用，也更合作。[32]

一般来说，情感方面的魅力有三点：第一，感受强烈的情绪；第二，善于表达情感，能打动人心；第三，用自己的情绪感染他人，而非被动地受他人情绪的影响。一个人如果善于表达情感就会通过面部表情、讲话时的语音语调或手势与他人沟通，并打动人心、鼓舞士气，赢得追随者的支持。[33]

领导者表达的情感如果发自内心，就容易让员工心悦诚服。真诚、以情动人的领导者与一心谋取私利、企图操控他人的领导者区别很大。利用感情笼络他人的领导者虽然得逞一时，却不能让人心服口服，玩世不恭的态度会破坏情绪的感染力。领导者要想通过魅力打动人，在

表达信息时就必须发自内心。[34]

领导者的情感能力工具箱

每一种情感能力都与其他情感能力相互配合发挥作用。领导能力与情感能力的配合也很明显。领导者做工作时需要很多技能。我曾对此做过分析，发现一般性质的工作当中，要想取得优秀业绩，情感能力发挥的作用占大约2/3，但是要想成为优秀的领导者，与技术和认知能力相对应的情感能力才是关键，占的比重是80%—100%。[35]

马修·朱切尔（Mathew Juechter）是美国培训与发展学会的会长，他说："领导才能牵涉所有类型的情感能力，而一般业务员却不需要那么多的情感能力。在以下方面，比如采取什么态度、了解事件重要性、与他人一起实现工作目标等，管理者和一般业务员的差别很大。"

一般来说，优秀的首席执行官主要需要三种情感能力：第一，成就驱动力、自信心和责任感等个人情感能力。第二，感召力、政治敏感度和同理心等社交能力。这些情感能力在亚洲、美洲和欧洲国家的优秀的首席执行官身上表现得很明显，这表明卓越的高层领导者所需的情感能力并不局限于某种文化或某个国家。[36] 第三，认知能力。优秀的首席执行官考虑问题时着眼全局，广泛搜集信息，视野开阔。第二章谈到一个针对15家大公司进行的分析结论：卓越工作者有与众不同的能力，能够纵观全局，在众多纷乱的信息中抓住症结，目光长远。

而伟大的领袖级别的人物则把上述情感能力发挥得淋漓尽致。创造性领导中心的罗伯特·E.卡普兰说："顶级的管理者仿佛有一种特殊魅力，他们谈话生动，简简单单几句话就能向集体传达清晰有力而又记忆深刻的道理。"[37] 换句话说，优秀领导者能激发人们的想象，激励大家向既定方向前行。领导不仅是用权力命令或是领导那么简单。

好人有善终

美国海军曾对领导者判断积极或消极情绪的能力进行过分析研究。在美国海军中，优秀的衡量标准多年来未变，年度奖励都是给工作效率最高、办事最稳妥、工作前认真准备的队伍。[38] 研究发现，优秀军官和表现一般的军官差异很大，这种差异主要体现在他们对情感状态的把握。管理最出色的军官不是凶神恶煞般进行恐吓的人，而是举止文雅的军官。

优秀的领导者能够与众人培养良好的人际关系，同时管理的时候又不

失果断。他们毫不犹豫，做事有目的，自信果断。一般领导者和优秀领导者最大的区别就是情商。最有成效的领导人更积极，更与人为善，更愿意表达自己的情感，愿意制造戏剧性的插曲，更让人感到温暖，更善于与人产生共识，微笑也更多。他们比一般人要友好，更愿意倾听大家的意见，乐于本着合作的态度与人共事，他们更讨人喜爱。人们也乐意与他们亲近。他们更愿意欣赏大家的优点，也乐意对员工表现信任，也更温柔一些。相比之下，业绩差的领导者做不到。

相反，业绩差的海军军官所采用的管理模式刚好是典型的军事监工的样式。他们刻板教条，态度消极，对人粗暴，总是否定他人，一切以自我为中心，与优秀的军队形成了鲜明的对比。业绩差的军官更喜欢独裁专制，更喜欢压制人，更飞扬跋扈，更刻板僵化，待人更冷漠，更自私自利，总想证明自己是对的。他们抱着规定不放，死守规章制度以及职权进行领导。有些工作场合的问题要通过发挥情感能力才能顺利解决，这时这些铁腕领导者就行不通了。在军队里，也需要运用情感能力。

领导的扩散效应

领导者的情绪会一级一级向下扩散。[39] 有人对组织员工的情绪状态进行过研究分析。结果发现，领导者情绪的影响作用就像俄罗斯套娃，一层套一层，最终领导者情绪影响到所有员工的情绪。

上述情况在等级森严的军队中更为常见。有研究发现，在军队里，最优秀的军官一般待人热情、乐于助人、善于表达情感、作风民主，能够赢得大家的信任。虽然他们的影响范围不像高级军官那么大，但是也会产生一层层扩散的影响力。相反，领导力很差的军官一般待人粗暴冷漠、喜欢训斥人、易怒、做事刻板，很难合作共事。上行下效，领导怎样，下级也受到影响变得怎样。

一般的领导者喜欢把自己关起来，不见任何人，优秀领导者则经常到处走走看看，和下属聊聊天，关心他们的个人生活，也让大家留意到，领导者也需要掌握情况，他不是无所不知的，借此营造畅所欲言的开放氛围。这种双向交流渠道鼓励各级人员不断与上级保持沟通，并汇报情况。

在业绩差的领导者所领导的团队中，下级不愿意向上级汇报，如果是坏消息就更不愿汇报了，因为最高领导知道坏消息后往往进行“遥控指挥”，而不是代表领导层深入基层，给予具体指导。

当然，优秀领导者也很重视具体工作的完成情况，如果下属没有按规

定完成任务，他们会直接提出意见。但是，如果下属做得不妥之处仅是些无关紧要的方面，他们就会灵活处理。可是能力平平的领导者则不分轻重，一律按规定办事，僵硬死板，结果影响团队士气，损害了任务的完成。

优秀领导者知道仅是与某些个体保持良好关系还不够，团队的团结和凝聚力也很重要。因此，在休息时，他们常常组织体育比赛或是开晚会，自己也会亲自参加。通过这种大家都能参与的休闲活动，参与者可以开开玩笑，活跃气氛，增强彼此的认同感，这样反而能促进本职工作的完成。相反，业绩差的领导者只关心设备运行或是工作成果如何，他们不关心与下属的关系怎样。

何时需要强势

强势领导有时非常有必要，这是毫无疑问的。真正掌握领导艺术的人知道何时需要果断行事。例如，下属出现工作失误，就应直截了当地指出。如果是同级别的同事有工作失误，则要委婉，采用暗示启发或引导的方式让对方认识到自己的失误。

领导者要敢于做出强硬的决定。比如，有时他们必须告诉员工工作任务是什么，要求员工尽忠职守。说服、制造舆论、运用其他手段施加影响等方法不总是奏效。有时，让员工行动起来的最有效方法就是运用职权。

主管或者高层管理者最常见的失误就是举棋不定、犹犹豫豫。不坚决果断就容易造成工作被动消极的局面。如果领导者只关注结果，而不是关心努力工作的过程，那么工作起来就可能被动消极，对表现不佳的员工容易放纵，不敢提出批评意见。还有些领导者觉得与人发生冲突或生气，自己很难受，所以在需要态度坚决时，常常不愿意做出果断决策。

一个人如果领导力不足，那么在开会时就会控制不住局面，把握不好讨论主题和方向。领导力不足还有另一个表现，就是头脑不清醒、态度不明确，结果员工不知道该怎样执行。

管理者如果办事有魄力，就会在表达否定意见时态度坚决，说一不二。另外，这样的管理者对完成任务或工作质量的要求较高。必要时，他们也会进行公开监督或是进行工作检查。

如果员工做得不好，管理者的职责是提出改进意见，给予对方反馈，而非放任不管。假如某个员工没做好工作，管理者会指出问题所在，

并适当提供帮助。但是，如果这个员工做得仍然不尽如人意，那么也许有些管理者会毫不留情地坦率公开提出警告。

有位管理者说："我的前任开会时没有立规矩。我们第一次开会时，就有人迟到，而且什么也没准备就来开会。这种情况发生第三次时，我站了起来，说：'各位，我无法忍受这种散漫的态度和行为。今天的会议推迟到两天后再开，请大家务必准时，提前做好准备，否则后果自负。'" [40]

不过，这不是说，做管理者就得专横一点儿，以权压人。这是一种策略，并不一定一开始就这么做，而是在其他方法不起作用时才不得已而为之。假如某位管理者平时就一贯强硬，那说明他与员工建立友好关系的能力很差，反倒丧失威信。换句话说，一贯强硬是一种虚弱的表现，并不能说明一个人领导能力强。

假如一个管理者做事愚蠢、目中无人、待人粗野无礼，却受到支持和赞赏，那么这个管理者所在的组织一定会蒙受损失。诚然，做出艰难决定时必须有一定魄力，但是如果执行决定时还专横霸道、冷酷无情，即使最终决定获得了彻底执行，员工对这样的管理者肯定怨声载道。这样的管理者是失败的。

在艰难时期，管理者一定需要依靠在组织内建立的人际关系。此时，奴隶主一般的管理者就束手无策了。萨福拉公司是沙特阿拉伯最大的食品生产商。该公司的执行副总裁穆罕默德–阿明·卡沙格利（Muhammad-Amin Kashgari）对我说："在我们公司里，有一位管理者粗暴专制，下属都恨他。不过，他的工作任务总能完成。可是，情况不断改变。现在市场竞争日益激烈，每个人都要加倍努力工作，才能保持我们占据的市场份额。最终，那位管理者的蛮横作风让他尝到了苦头。"在他们公司有另一个优秀管理者崭露头角，因为员工都喜欢他，他能鼓励每个员工努力工作。卡沙格利说："由于那位专制管理者仍然不肯改变，一意孤行，结果，下属们离他而去。"

管理者能表现自制、不滥用权力，这说明他是个成熟的领导者。有研究针对美国电话电报公司，经过长期研究后发现：在大型组织中，有些管理者能够在表现自制的同时也能表现较强感染力，随着时间的推移，他们更容易获得晋升，而有些人感染力虽强却缺乏自制力，这样的管理人员会遭到淘汰。 [41] 优秀的管理者和行政人员能够表现强大的自控力，把主要目标放在实现组织整体的目标之上，而非只为了实现个人的抱负。 [42]

名副其实的领导者

在旧金山机场曾经发生了一件事，那天雾气蒙蒙，航班接连取消，航空公司的服务台前人山人海。一个小时过去了，现场气氛越来越紧张，乘客开始咒骂航空公司的代表，大家彼此之间也开始争吵。这时，凯斯西储大学的管理学教授大卫·库伯（David Kolb）想改变这种局面，至少他想改变一下自己周围人的情绪。于是，他大声说："喝点儿咖啡怎么样？还有谁想去喝咖啡？"

许多乘客正感到无聊，纷纷响应，他记下大家的名字，写了一张饮料清单。随后，买回一大堆饮料。这足以缓解大家的心情了。

库伯当时无形中成为这群乘客的领头人，他的随机应变诠释了领导艺术。

一个人在组织中有正式的头衔或职位标明他是领导，可是真正起领导作用的人也许不是他。发生特殊情况时，某些人会临时起到领导的作用，事后回到自己原来岗位上。有时这些特殊情况并不是大事，比如，批评供货商工作不认真。有魄力、自信、坚持己见也可以是下级向上级表现出来的特质。有时，事件牵涉整个公司的利益时，下级员工要有魄力和自信才敢于向上级表达自己的不同意见。

例如，美国一家石油公司打算在南美某城市设立办事处。公司的领导看好了一栋新建的摩天大楼，想在楼里租办公室做办事处。这栋楼的房价是全城最高的。后来，该办事处的管理者与当地一位牧师聊天，牧师挖苦他们说："那种办公室就是像你们那样的公司才会租。"

管理者一听，颇为不解。多方调查后，才知道如果把办事处设在那个位置，给人的印象是公司只是打招牌，而非踏踏实实做生意。知道这一事实以后，那位管理者便自做决定，放弃原计划，另在一处繁华的商业地段租办公室设立办事处，借此表示本公司要在这里好好干一番业绩。然后，他打电话给在美国的老板，告诉他们办事处的选址变动及原因。

采取这类行动的确需要自信心和主动精神，这两种情感能力对领导者来讲都极为重要。这个人在实际工作中担当的角色是名副其实的领导人角色，这样的人在工作中更容易崭露头角，在高科技领域情况更是如此。有时，下级员工在碰到专业领域问题时可能发挥了专家级或是管理级别的人才有的作用。

在芬兰的诺基亚公司，大约70%的雇员是工程师，平均年龄32岁。在这些工程师里，有一大批人都是刚从大学毕业的年轻人，他们比40岁左右的老板更熟悉新技术。该公司人事管理与招聘部的负责人维利–

佩卡·尼塔莫（Veli-Pekka Niitamo）说："我们对领导才能如今有了新的定义。每个人都有领导才能，年轻的工程师同样可以担当领导职责。我们在公司内部采取的模式是做你自己的老板。管理者与下属那种固定不变的结构已经过时了。"

的确是这样，今天的商业大环境经历了沧海桑田的变化，所有旧的组织模式和结构都过时了。所以，我们迫切需要下一种能力：引领变革。

引领变革的能力

引发并控制变革。

人们一旦拥有这种能力，就可以：

•意识到变革的需要，并为变革扫清障碍。

•敢于挑战现状，承认存在变革的需求。

•引领变革，赢得他人支持。

•变革时考虑众人期望。

1993年，约翰·派屈克（John Patrick）才领悟到怎样针对公司进行变革。这一过程让他整整花了两年的时间。

他所在的公司就是IBM。1993年，郭士纳入主IBM，公司翻开了崭新的一页，发展形势良好。但是公司的变革不只是自上而下的，在派屈克的事例中，变革就是从下而上的。

一切变革都始于英特尔芯片。1993年，派屈克时任IBM战略发展高级研究员。有一天，他随意浏览网页，突然发现了一个叫"金色地鼠"（Gopher）的项目，内容是有关国际互联网软件处理器的。能坐在家里与别人的计算机连接互动，这个创意让他着迷。在IBM，远程连接不是什么新鲜事。但是无论用什么型号的计算机都能与别人的电脑实现远程连接，是个让人耳目一新的创意。[43]

当时IBM主要生产计算机硬件，新兴的国际互联网还没引起IBM的注意。公司实际上没有生产任何与互联网有关的产品，也没有任何这方面的计划。郭士纳正在想办法改变现状，而像派屈克这样能实现该想法的人却分散在公司的各个部门。

派屈克首先提倡“把计算机联网”，并指出将来互联网必定会给组织以及公司相关的一切带来翻天覆地的改变。他提出若干建议进一步推动变革：他给公司每个员工开设了一个电子邮箱；在公司内部鼓励以小组形式工作，以便建立互助团队；他也建立了IBM的网站。

虽然上述做法在今天看来再平常不过，可是当时IBM内部都认为这种想法太不可思议了。不过，也有很多支持这种变革的员工，他们分散在不同的部门。派屈克发出消息后立刻接到从各个部门发来的传真、电子邮件和电话，他们表达了自己的看法。于是派屈克建立了一个通讯录，实际上，公司内部因此形成了一个新兴的合作团队。

这个新团队的成员来自世界各地，他们没有正式职务，没有领导的职位，也没有给他们的预算。尽管他们在公司内部还没引起广泛注意，但是已经在悄然行动。1994年5月，他们的第一个项目开始运作。这个项目包括建立IBM的网站。IBM是最早建立官网的大公司之一。

同月，派屈克在没得到公司批准的情况下，提前公布IBM将参加下一届国际互联网论坛。这种情况下，冒险是需要勇气和眼光的，也许还需要执着的信念。

他的信念并非徒劳。派屈克到公司各个部门寻求资助，在这里找到5000美元的赞助，又到那里找了5000美元的赞助。就这样，来自公司12个不同部门的54人代表IBM参加了这个论坛，即使在那个时候，他们的活动也还未被公司正式承认，根本没有公司的拨款支持。

可是，这时，IBM制订了一个正式发展国际互联网的战略计划，组建了一个特别工作组，成立了国际互联网研发部。1995年1月，该开发部正式运作，负责人正是副总裁兼技术总监派屈克，这个项目主要是确定并开发IBM参与国际化互联网的初步方案。就这样，一个曾经非正式的团队如今变成了正规部门，共有600位员工。

1996年亚特兰大奥运会的网站取得了巨大成功，这个网站就是该部门开发的一个项目，每天访问次数高达1100万。IBM的这个部门也运用开发出来的软件处理交通问题，这个项目的开发自然也创造新的研发机会，后来IBM推出了商业软件。以上仅是诸多例子中的少数，这都是派屈克最初灵感的结晶。

推动变革的关键因素

今天，世界各地的组织都在重组、转让、兼并、被收购，也在逐渐消除公司内的等级制度。20世纪90年代以来，形势变化迅速，所以需要

能应对或促进变革的领导力。早在20世纪80年代，促进变革的能力还没引起足够重视，可是人们进入21世纪以后，许多公司越来越重视变革中的领导力。

管理者怎样才能推动变革呢？需要具备什么特质吗？德勤会计师事务所的合伙人约翰·费雷拉（John Ferreira）对我说："组织转型期间，管理层的领导者所具备的能力很重要。我们曾帮助某个组织减少订货所需的时间，要做到这一点，可能需要交叉使用公司各不相连的库房，需要有较强工作能力的人在场，这些人不一定是公司的高层管理者，也不必有高深的理论知识，但他们能深入具体工作，了解发生的情况，并且敢于打破条条框框的束缚。这些人通常是公司的中层管理者。"

除了技术专长，推动变革的人也需要一些情感能力。费雷拉接着说："你要找有能力把资料交给副总裁的中层管理者，让他们把需要副总裁处理的东西交给他本人，不要因为自己是中层管理者就胆怯。"

比如，一家大型金融服务公司正处于刚刚解除管制的动荡之中，新形势下的市场竞争激烈，但是，公司负责人信心满满。即使面对千变万化的局面，他们所领导的各部门依然稳步前进。[44]

除了需要很强的自信心，管理者也需要很高的威信、责任心、成就驱动力和乐观精神。也要具备把握公司各种关系和形势的直觉，这样才能成功面对变革或引领变革。费雷拉说："你需要的人应该是把促进组织良性发展作为使命的，而不是仅做好工作就够了。员工应该乐于接受变革，早晨一起床就想着变革。这点有些像房客与房东的差别：房东一心关注自己的房子，房客却不然。员工全力以赴很重要，因为进行变革需要锲而不舍的努力，其间会遇到各种阻碍，面对不少阻力。另外，懂得咨询专家，让专家在关键时候向关键人物讲解变革的理由，这很重要。最后，也要不断讲述变革的规划，赢得公司整体对变革的支持，尤其是赢得公司重要人物的支持，这样更容易使高层管理者接受变革计划。"

变革中的领导者

变革中起领导作用的人未必就是这场变革的发起人。虽然变革中的领导者都知道新观点或新方法很重要，但是他们通常都不是最初提出改革方案的人。组织正在经历变革，传统的管理模式已经不复存在。在这个新时代里，组织最需要的是有魅力、能激励员工的管理者。

在变革中起领导作用的人比一般的管理者有更高的素质，人们对他们的要求也更高，这类领导者能够用自己的热情感染员工。他们不是下命令或者指挥员工做什么，而是鼓励员工。他们在宣布自己的想法时，方法运用得很巧妙，而且满腔热情，对大家起到激励作用。他们对自己的想法坚信不疑，也能赢得别人的支持，一起追求目标。[45]他们乐意跟下属建立良好的人际关系。

在一般的管理模式中，管理者通常采用加薪、晋升等奖励措施鼓励员工。新型领导者却采用另一种方式，他们唤起员工对自己工作的热诚，鼓励员工积极参与组织的改革。新型管理者一方面激发员工的工作热情，另一方面让员工意识到改革的意义和重要性。工作成为员工体现新的价值观的方式，也变成员工表达信念的机会。在工作中，员工体现出积极进取的精神，也表现出对领导的变革的认同态度。[46]

公司管理者要想做到上述内容，就需要清楚说明组织的目标，让员工信服且接受。尽管有时这些新目标看来有几分空想的色彩，但是追求新的目标至少在情感上可以让人们获得满足感。这种方式可以激发员工的热情，激励他们追求更崇高的目标，也能进一步推动领导者将改革进行到底。曾有研究清楚表明，这种新型的领导方式能更好地激励员工，让他们更努力工作，取得更好的业绩，工作也更有成效。[47]

情感的艺术

加拿大有一家大型金融服务公司，这家公司曾经历过变革，研究人员对变革时期该公司的领导方式进行过一次测评。这家公司在市场解除管制之后，在市场中处于动荡不安局面，赢利极其不稳定，陷入苦苦挣扎之中。[48]以往，他们在市场上受到保护，所以公司业绩稳定，获利颇丰，可是现在市场环境改变了，他们需要灵活应变才能在过去垄断的市场上占有一席之地。

该公司处于动荡时期时，研究人员对该公司的几位高级管理者进行了长达一年的跟踪研究，想看看他们怎样帮助公司渡过难关。研究结束时，研究人员会看看生产效率有无提高、奖金发放情况怎样，也会看看公司的工资预算，然后对每个管理者进行评估。结果发现，绝大多数管理者做得很好，虽然只有少数管理者完成了生产指标的17%，但其他管理者完成了生产指标的84%以上。

如果管理者在变革时期采用新型领导方式，通常业绩更好，而采用常规的传统管理方式的管理者在这段时期却大大束缚了员工的能力发挥。

员工评价成功的领导者时会说他们富有魅力、随机应变。他们的信心和进取精神能激励下属，鼓励员工大胆想象，机智应变，开拓新的思路。

上述研究结果与哈佛商学院领导才能研究专家约翰·科特（John Kotter）所说的一致，科特一直认为管理和领导是不同的。[49] 科特认为管理是要保证公司工作有序进行、稳定生产、有良好的效率，而领导则是指能有效应对激烈竞争和时代变化所产生的变革。

科特说：“成功进行激励的方法可以是满足人们的基本成就需要，让员工有归属感和人生的方向。如果管理者对自己实现理想的能力充满信心，就能激发员工的干劲。如果管理者像控制机器一样控制员工的一举一动，就必将失败。我们的感受可以感染员工，引发强烈的回应。”这种领导能力实际上是在发挥情感的艺术。

[1] Transmission of mood over two silent minutes: Howard Friedman and Ronald Riggio, “Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion,” Journal of Nonverbal Behavior 6 (1981).

[2] Sigal Barsade. “The ripple effect: emotional contagion ingroups.” Working paper, Yale School of Management,1998; Sigal Barsade and Donald E. Gibson, “Groupemotion: A view from the top and bottom,” in D.Gruenfeld et al. (eds.) Research on Managing Groups and Teams (Greenwich, CT: JAI Press, in press, 1998).

[3] Smiling the most contagious facial expression, and simplysmiling primes happiness: Robert Levenson and Anna Ruef, “Emotional Knowledge and Rapport,” in WilliamIckes (ed.), Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

[4] Pathway of emotional transmission: Hatfield et al., 1994op. cit.

[5] Emotional adeptness and impact: Howard Friedman et al.,“Understanding and Assessing Non-verbal Expressiveness:The Affective Communication Test,” Journal of NonverbalBehavior 6 (1981).

[6] The rep who would not translate: Cited in Richard H.Rosier (ed.), The Competency Model Handbook, vol. 3(Boston: Linkage, 1996).

[7] Deloitte & Touche competency model for top-performing management consultants: In Rosier (ed.), The Competency Model Handbook, vol. 3.

[8] Impact on supervisors, managers, and executives: Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance (New York: John Wiley and Sons, 1982).

[9] Quality services: Boyatzis, The Competent Manager.

[10] The dramatic service call: Lyle M. Spencer Jr. and SigneM. Spencer, Competence at Work: Models for SuperiorPerformance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[11] The oil executive and the leisurely cup of coffee: cited inRosier (ed.), The Competency Model Handbook, vol. 3.

[12] Rapport in sales: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[13] Use local leaders: Sander Larkin, reply in Harvard BusinessReview, September-October 1996.

[14] When strategic decisions are ignored: Paul C. Nuttprofessor of management, Ohio State University, reportedin Fast Company, October/November, 1997.

[15] Power at the expense of others is a negative: Spencer andSpencer, Compe-tence at Work.

[16] Jerry Kalov's open phone line: Michelle Conlin, "TheTruth," Forbes, February 10, 1997.

[17] Poor communications: Newsweek, August 12, 1996.

[18] Listening and effective communication: John Haas andChrista Arnold, "An Examination of the Role of Listeningin Judgments of Communication Competence in Co-workers," The Journal of Business Communication, April 1995.

[19] Self-regulation and communication: Walter V. ClarkeAssociates, Pittsburgh, April 1997.

[20] The virtues of being an emotional clean slate for socialinteraction: see Ralph Eber et al., "On Being Cool and Collected: Mood Regulation in Anticipation of Social Interaction,"

Journal of Personality and Social Psychology70, (1996).

[21] “Away”: Goffman cited as the primary example ofsomeone who is away people with mental illness, whodisplay their private moods in public places. Irving Goffman, Behavior in Public Places (New York: Free Press, 1963).

[22] The universal appreciation of composure: see S. M. Lymanand M. B. Scott, “Coolness in Everyday Life,” in S. M.Lyman and M. B. Scott (eds.), The Sociology of the Absurd (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1968).

[23] Effective communicators are composed: “Activity VectorAnalysis: Some applications to the concepts of emotional intelligence,” Walter V. Clarke Associates, Pittsburgh,June 1996.

[24] Extroversion not an asset in all settings: Greg L. Stewartand Kenneth P. Carson, “Personality Dimensions and Domains of Service Performance: A Field Investigation,”Journal of Business and Psychology 9 (1995).

[25] Charlene Barshefsky in negotiation: Elsa Walsh, “TheNegotiator,” The New Yorker, March 18, 1996.

[26] Negotiation as cooperation: Herbert Kelman, “Negotiationas Interactive Problem-solving,” International Negotiation 1 (1996).

[27] Vendor-retailer relations and negotiation style: Shankar

Ganesan, “Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships,” Journal of Marketing Research,May 1993.

[28] The confrontation in Harlem: Linda Lantieri and Janet Patti, Waging Peace in Our Schools (Boston: Beacon Press, 1996).

[29] The twin tales of Ronald W. Allen and Gerald Grinstein: Martha Brannigan and Joseph B. White, “Why Delta AirLines Decided It Was Time for CEO to Take Off,” WallStreet Journal, May 30–31, 1997; Phyllis Berman and Roula Khalaf, “Sweet-talking the Board,” Forbes, March15, 1993.

[30] Lou Gerstner: quoted in Stephen Lohr, “On the Road with Chairman Lou,” New York Times, June 26, 1994.

[31] The power of Ronald Reagan’s smile: G. J. McHugo et al.,“Emotional Reactions to a Political Leader’s Expressive Displays,” Journal of Personality and Social Psychology 49 (1985). There was a downside to Reagan’s emotiona-lintelligence capabilities, as he displayed a certain lack of self-awareness, if not outright self-deception. At times heseems not to have known the difference between films hehad seen or stories he heard and the actual facts. Reaganonce brought tears to the eyes of Yitzhak Shamir, then prime minister of Israel, with a story about his days withthe U.S. Signal Corps recording the atrocities of the German death camps at the end of World War II. Theproblem: Reagan spent the entire war in Hollywood recruiting for the army’s film units. He had, however, seen footage from the liberated camps and, apparently,convinced himself he’d been there. See Michael Korda,“Prompting the President,” The New Yorker, October 6, 1997.

[32] Positive leader, positive group mood: J. M. George and K.Bettenhausen, “Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context,” Journal of Applied Psychology 75 (1990).

[33] Expressiveness: Howard S. Friedman et al.,“Understanding and Assessing Non-verbal Expressiveness:The Affective Communication Test,” Journal of Nonverbal Behavior 6 (1981).

[34] Sincerity and charisma: Patricia Wasielewski, “TheEmotional Basis of Charisma,” Symbolic Interaction 8 (1985).

[35] In my (unweighted) analysis of leadership competence models from organizations around the world, theproportion of emotional intelligence-based competencies listed to cognitive abilities and expertise was about 80 percent. But in many corporate competence models forleadership, 100 percent of the ingredients listed derivefrom emotional intelligence. A weighted analysis, done byHay/McBer, puts the value of emotional competence incontributing to outstanding leadership at just below 90percent. See Appendix 2.

[36] Cross-cultural comparison of CEO competencies: LyleSpencer Jr. et al., Competency Assessment Methods: Historyand State of the Art (Boston: Hay/McBer, 1997). CEOsstudied were in Japan, China, the Philippines, Canada, the United States, Mexico, Venezuela, the United Kingdom,Belgium, France, Germany, Spain, and Italy. This recipefor excellence in leadership seems roughly the sameworldwide; differences from region to region are innuances of how the competencies play out in a givenculture.

[37] Robert E. Kaplan, Beyond Ambition: How Driven ManagersCan

Lead Better and Live Better (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

[38] Commands in the U.S. Navy: Wallace Bachman, “Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands,” in Richard Brian Polley et al. (eds.), The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research (New York: Praeger, 1988).

[39] Navy command emotional style: Polley et al. (eds.), The SYMLOG Practitioner.

[40] The manager who put his foot down: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[41] Self-control and managers: David C. McClelland and Richard Boyatzis, “The Leadership Motive Profile and Long-term Success in Management,” Journal of Applied Psychology 67 (1982).

[42] Self-control and organizational goals: Boyatzis, The Competent Manager.

[43] John Patrick’s epiphany at IBM: the tale is told in Eric Ransdell, “IBM’s Grassroots Revival,” Fast Company, October/November 1997.

[44] Self-confidence and flourishing in change: Jane Howell and Bruce Avolio, “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance,” Journal of

Applied Psychology 78 (1993).

[45] Transformational leadership: M. B. Bass, Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications, 3rd ed. (New York: Free Press, 1990).

[46] Transformational leadership: see the discussion in BlakeE. Ashforth and Ronald H. Humphreys, "Emotion in the Workplace: An Appraisal," Human Relations 48 (1995).

[47] Transformational leadership marshals greater efforts: R. J. House et al., "Charismatic and Non-charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness," in J. A. Conger et al. (eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

[48] Test of transformational leadership at a Canadian financial services company: Howell and Avolio, "Transformational Leadership."

[49] Management versus leadership: John Kotter, "What Leaders Really Do," Harvard Business Review, May/June 1990.

第九章 团队合作与集体智慧

个人智慧永远比不上集体智慧。

——日本谚语

1982年，硅谷发展才刚刚起步，硅谷计算机俱乐部举办了一次会议，出席的有几百名工程师。当时，来自《圣何塞信使报》的记者问大家："你们当中有多少人打算自己开公司？"

结果有2/3的人举手表示想自己创业。[1]

从那时开始，数千家公司如雨后春笋般在硅谷出现，其中有SGI公司、甲骨文公司、思科系统公司等著名公司。这些组织有一个很大的共同点：他们的创业者都坚信创意或重大技术革新能促成巨变。不过，好创意只是一个因素，还需要其他因素，关键因素就是——团队合作。

当今各大企业都强调团队合作的重要性。约翰·杜尔（John Doerr）是硅谷一位富有传奇色彩的风险投资家，他曾投资过莲花公司、康柏公司、美国基因工程技术公司、网景公司，[2] 他说："当今世界到处都是新技术，到处都是企业家，总能找到资金或风险投资，但就是缺乏优秀的工作团队。"

杜尔创办了凯鹏华盈公司，该公司每年都会从有潜力的企业家那里拿到约2500个项目，公司从这些项目中挑选大约100个项目认真考察，最后挑选出大约25个项目作为投资对象。杜尔说："一般人以为我们主要考察的是某公司的技术、产品或服务。其实，我们主要是看他们的整个团队以及团队成员的情况。我们想了解他们是怎样一个整体、怎样一起工作。"杜尔与即将运营的公司开会时会深入了解对方的团队，看他们怎样进行管理，对重大问题意见是否一致，对他们做好工作的能力进行评估，看他们怎样对待没有完成工作的人。他说："他们的天分、运营系统以及价值观都是我的考察对象。"

想靠着技术类项目起家的公司需要做到技术和集体智慧相结合。杜尔曾说过，真正的聪明人是情商高的人。保持平衡的观点很重要，只看业绩或只讲蛮干都是不平衡的态度。"优秀企业与一般企业的差距就在于平衡方面的把握。"

能在社会上生存的人

人类必须彼此互助合作：在众多生物中，人类社会复杂的人际关系一直都是生存的优势。人类的合作方式巧妙，这种天赋在现今组织中尤为重要。

相信进化论的人曾想当然地以为，人们从猿变成人的过程中，由于生活环境的改变，学会了社会协作。据说，一个人在15岁之后，大脑的生理发育很明显，而且日趋成熟。这时也是学习社交技能的黄金时期。如今社会环境更加复杂，人们面对的挑战也更大。 [3]

进化论者认为合作在进化过程中起着关键作用，这种看法未免有些激进。不过，这也说明人们在重新审视“物竞天择，适者生存”这句话。[4] 19世纪后期，社会达尔文主义者声称：“适者生存。”所以，强者要残酷无情，必须战胜弱者。他们利用这句话鼓吹疯狂的竞争，全然不顾及穷人或丧失劳动能力的人的困境。

今天，人们完全醒悟过来，明白了所谓的“适者生存”并非真理，靠强硬手段竞争而战胜并非人类成功的原因。有人认为，可以这样理解“适者生存”：人类有极强的繁殖能力，有多少人能够活下来，把人类共同基因传给下一代，这才关键。后来，进化论中那种弱肉强食的观点遭人唾弃，人们更相信基因遗传决定人类成功生存这一说法。

所以，有人分析，人们聚集在一起，一同工作、寻找食物，在集体生活中抚养子女和抵抗猛兽，这些才是人类生存下来的关键因素。凶悍的暴徒虽然冷酷无情，在人类社会是没有立足之地的。达尔文早先认为，为了共同利益而彼此协作，比团体中每个人只顾私利或是鼓励自己产生的结果好得多。

即使在今天，在有些靠狩猎和采集生存的原始部落中，他们仍然有着严谨的秩序，体现出团体合作的优势。我们的大脑有很大潜能，我们本能地重视人际交往能力，任何时代中的人们都重视这点。母亲教育孩子时也会教导孩子社交技能，这样整个人类社会都会依靠社交能力维持人类社会的正常运作。 [5]

人类社会交际能力的恩赐帮了我们大忙。我们借着这个能力可以建立友谊与合作关系，也有助于我们的发展。人们都喜欢和待人友善的人合作或交往。我们的社会网络很健全，在这个系统中如果某人很自私或不值得信赖，我们很快就能发觉。美国康奈尔大学的研究人员做过一个实验，在实验中，互不相识的陌生人在一起待半个小时后，让他们彼此评估，说说对方是自私自利，还是容易合作共事。然后，大家一起做游戏，从每个人选择的策略可以判断这个人是自私，还是乐意与人合作。研究人员通过参与者在游戏中的表现进一步验证之前人们

互相的评价结果。结果表明，人以群分，容易合作的人、待人友善的人喜欢聚在一起。乐意合作的陌生人很容易组成一个新团队，大家彼此像家人一样，关心互助。[6]

社会化过程塑造大脑

大脑新皮质对于人类群体活动是不可或缺的，新皮质是大脑最表面的皮质。因为它的存在，我们才能够思考问题。

某物种要想生存，就必须应对各种挑战。适应挑战，才能发展。无论是在公司还是在原始部落，相互协作的群体当中，丰富的社交技能是必不可少的。人们需要了解并实际处理各种人际关系。某个群体的社交能力越强，就具有越强的生存能力，最能适应生存环境，结果大脑功能也更加复杂。[7] 今天，有些人认为，人类群体为了躲避敌人和生存而进行团体合作。在过去物资贫乏的时代，人们必须互相配合，保持资源的合理分配才能共同生存下去。如果一味你争我夺，也无法生存。此外，人类发展过程中，我们也要考虑统治阶层的结构、社会中个人担负的责任与义务、货物交换等因素。随着时间的流逝，人们对社会信息的搜索和运用能力获得了极大提高。

在人类进步过程中，因为受到各方面的生存压力所迫，所以大脑有了更大进步，结果，人类学会了短时间内将所有相关社会信息联系起来。人类的新皮质在大脑容量中的比例与人类群体聚集数量的增长成正比。[8] 早期人类群体一般在几十到几百人之间。而今天，一个公司群体的人数可达数千人。

从这点来看，早在逻辑推理受到重视以前，人类的社交技能就已经产生并投入使用了。[9] 人类大脑新皮质最开始主要是促进人际交往能力的，随着人类发展，后来新皮质也主要负责人类的抽象思维能力。进化论者认为，新皮质和杏仁核都是从情感大脑进化而来的。所以，新皮质与大脑的情感神经系统紧密相连。

新皮质可以帮助人准确解读某个群体，不过，在此过程中，分析的数据和情感信号必须和谐一致，解读后的结论才准确。实际上，每个认知性心理活动都包含情感因素，比如“那是一把椅子”是一个认知结果，但是它可能包含着“我不喜欢它”的情感色彩在里面。

我们进入电梯，大脑神经系统马上运作。我们随即扫视四周，知道向谁打招呼，寒暄几句，也知道哪些人应该敬而远之。大脑可能会发出声音：“老板今天心情好像不好，别惹她。”一个人能否在组织中与他人合作，这影响他在这个组织的前途。大脑神经系统会负责我们人际

交往与合作的相关细节。

即使我们总要处理很多枯燥乏味的信息，我们的神经系统也会继续留意我们情感的细微变化，我们面对数不清的信息时，也会解读它们背后的情感意义。我们可能在聆听时观察对方说话的音调、所选的措辞、微妙的手势变化、所安排的时间等，在对方的信息背后肯定蕴含着情感信息。对方信息中的情感因素会促使我们继续谈话交流或是起到阻碍作用。双方合作是否顺利既要看彼此是否表意清晰、合乎逻辑，又要看双方的情感交流是否顺畅。

合作的艺术

约翰·西利·布朗（John Seely Brown）是施乐公司的首席科学家，也是一位认知理论家。他说，今天的科研机构和组织中社会合作更加受到重视。现在跨学科的领域能够发展都是大家相互合作、共同努力的结果。

布朗说：“许多理论家以一种纯粹理性的角度看待学习。但是，如果请教成功人士，问他们是怎样学习的。他们通常会说：‘我们的大部分知识是通过与人接触和交流学来的。’这就需要认知能力和人际交往能力。许多人生活中常常碰壁，就是因为不知道怎样融入人类社会的生活环境当中，不知道怎样建立人际关系，这样的人往往只注重认知能力，忽视为人处世的能力。其实，只要把这两种能力结合起来，就能创造不少奇迹。”

布朗管理施乐公司在硅谷的研发设备分公司。公司取得了惊人的发展。他说：“这都是大家合作的结果。现今世界高科技产业发展迅猛，没有哪个天才可以凭一己之力完成什么。其实，托马斯·爱迪生本人也是一个杰出的管理者。我们在人类进步的过程中，不可能单凭自己有所成就，都要对他人的知识有所借鉴，也要与人合作。”

在很多领域，必须依靠团队合作才能完成工作，尤其是科研或研发领域。要想在这些领域成功，社交能力必不可少。布朗说：“管理时，一个重要技能是辨识人心，了解事情的全局。管理者能促成很多事，但是怎样推动他人帮助你做事呢？这就需要一些特殊的技巧，比如，审时度势，了解他人的想法和情绪，能针对性地采取行动。如果员工所在的工作环境较轻松，管理者就更需加深对员工的充分认识。”

布朗还说：“有些人忽视了推动团队合作的动力。我曾与某个研究人员在会议结束后聊天，他说对会上讨论的情况完全不知所云。可另一个研究人员却非常了解会议的动向和进程，知道什么时候该参与、怎

样提问，也知道哪些问题最重要。我敢肯定，后者不仅工作上游刃有余，在工作以外的其他场合也必定能应对自如。”

布朗还补充说：“通过他人制造影响是一门艺术，关键是把人才聚集起来，让大家受到吸引一起投入工作，这样他们就成为科研的核心力量。如果做到了这点，下一步就是把公司其他人也吸引进来。然后，把信息传播出去，让该领域的其他人接受你的观点。交流不只是向他人传播信息，也包括让他人体会和感受信息的内容和情感因素。这也是一种情感能力。”

群体优势之集体智慧

在今天的工作场所，有一个基本的事实：每个工作人员都拥有与工作相关的一部分信息或是相关的某项技能。卡内基–梅隆大学的罗伯特·凯利曾问过各行各业的很多员工，他的问题是：你的头脑中储存了多少与工作相关的知识？

1986年，人们回答说是约75%，但是到了1997年，这个比例降到了15%—20%。[10] 毫无疑问，这是由于知识爆炸。据说，21世纪的知识量远远超过过去的知识总和。进入21世纪以后，知识增长的速度依旧与日俱增。

鉴于这一事实，我们从网络或是团队中进行知识和技术专长的互助就更显得重要了。如今，我们比以往任何时候更需要集体智慧。

哈佛大学权威理论家霍华德·加德纳（Howard Gardner）说：“一个人不可能将全部才能集于一身。”他指出，现在的工作中，重要的不只是计算机、数据库等工具，还有公司的同事、相关领域的同行，也包括通过互联网或电话保持联系可以求助的帮手。[11]

毋庸置疑，三个臭皮匠赛过诸葛亮。科学数据也支持这个结论。有人曾做过实验，实验中，一些大学生聚在一起，共同学习一门课程。在最终的考试中，他们先各自做一部分的试题，交卷后，再给他们增加一组问题，大家一起讨论后作答。

研究人员曾针对数百个群体进行过这一实验，结果表明，群体得分大多数时候都高于优秀个人最高得分。[12] 反复多次实验，结论仍然如此，有些群体组成一个团队的时间很短，仅是为了进行实验才临时组队，可是实验结果仍是群体得分高于个人得分。如果一群人听一个有趣的故事，在场的人越多，记住的内容越多，在场有三个人比只有两个人时整体记住的内容多，4个人在场比三个人在场记得多。[13]

查克·诺尔（Chuck Noll）是个富有传奇色彩的人，他是匹兹堡钢人队的前教练。他曾对我说："我所学专业本来是数学。我在做球队教练之前，就一直坚信团体的力量等于每个人优势之和。可是我做了教练后，明白了，集体的力量不一定等于所有人之和，也许集体发挥的力量大于或小于每个人优势的集合。这要看大家怎样合作。"

集体智慧要想顺畅发挥，能集中力量一起思考问题，行动协调一致，就需要情感能力。仅有高智商，或是掌握顶尖的技术不足以让一个群体团结在一起。

剑桥大学商学院曾进行过一系列实验，证明了情感能力对集体智慧的影响。研究人员让120个模拟管理小组为一笔模拟的生意做决定。其中，有些小组完全由高智商的成员组成。尽管每个成员都非常聪明，但是整个小组的反应比其他小组差，没有发挥出他们的综合优势。[14] 研究人员观察这些小组的运作过程，发现了原因：高智商成员把大量时间花在激烈的辩论上，最后，讨论变成了无休止的学术研讨会。

高智商小组的另一个弱点是，所有成员都选择了同一类型的任务，他们因为眼前任务中有挑战认知能力的部分，就跃跃欲试，想用自己的批判力进行分析。没有人跳出这个思维框架考虑工作所涉及的其他部分，比如，他们不考虑制订计划、搜集并交换具体信息，未针对工作进展情况彼此沟通，也没有协调计划具体执行的情况。小组成员都急于展示自己的聪明才智，结果小组整体表现糟糕透顶。

集体智慧的结晶

有一群人在沙漠里迷路了，太阳火辣辣地烤着大地，海市蜃楼时常出现。放眼望去，茫茫一片，没有任何路标。剩下的水越来越少了，又没有地图或者指南针。唯一的希望就是去找人救援。可是，他们带了太多东西，太沉了，必须挑选一些生存必备的东西留下，其余的都扔掉。

当时的情况看起来生死攸关，实际上还不至于那么严重，因为这只是一次模拟场景，目的是测试参与者的团队合作能力。研究人员根据参与者的选择进行评定，他们把个人决定和集体决定进行了比较。

研究人员对成千上万名参与者的最终决策进行了比较。结果发现，群体内有三种情况，最糟糕的是群体内四分五裂。以群体而言，他们是失败的，他们的群体得分低于个人的平均分。但是如果小组成员团结一致，其成绩就远远超过最优秀个人的得分。

有一家公司是欧洲最大的汽车公司之一，从技术专长和工作经验来说，公司轿车生产部的管理团队比卡车部门的要强很多。可是就整体评估而言，卡车部门的管理团队的运作情况比轿车部门好很多。

这两个管理团队的管理咨询顾问与他们一起工作，他告诉我："如果只看卡车部门管理团队成员的个人简介和背景资料，你会困惑不解。你会发现，他们与轿车部门的管理团队个人相比很平庸。可是，以整体而言，他们团结之后就做得非常好。"

一个群体能够以团队形式做出优秀表现，为什么会这样呢？这是问题的关键。工作中大家完美配合就能提高群体智慧能力，群体中每个个体都能最大限度地发挥聪明才智。[15] 团队协调配合进入最佳状态后，其结果不只是每个成员工作效益的简单相加。其实，有可能是成倍增加，因为一个人的最佳才能可能刺激另一个人的最佳才能，形成连锁反应，最终每个人的才能都被调动起来。所以，总效益会远远超过每个人所能取得的成绩。群体效益怎样要看团队成员的相互关系怎样，这取决于成员彼此之间微妙的感情变化。

耶鲁大学的温迪·威廉斯（Wendy Williams）和罗伯特·斯滕伯格曾主持过一项经典的群体智慧的研究。结果发现，群体内成员处理人际关系的技能和协调能力决定了群体工作效果的好坏。后来反复进行的研究不断证实了这一点。[16] 威廉斯和斯坦伯格发现，有些人不善于处理人际关系，不顾他人感受，这样的人会拖大家的后腿。如果他们不能解决分歧，或是不能与大家有效交流的话，影响就更大。一个群体内至少应有一个高智商成员，这样有助于整体取得好成果。可是，这还远远不够，这个群体在其他许多方面也要保持一致。工作成效受到影响的另一个元素可能是，有些人把主要精力放在讨好上级身上，这样的人喜欢什么事都插手，喜欢争功夺权，阻碍他人能力的发挥。

动机也对团队工作效果影响很大。如果团队成员都关心共同的目标，都有责任感，就都会努力工作，改善工作效果。总之，群体内人际关系如何在很大程度上影响团队业绩。团队内各成员之间气氛和谐，整体就能有效运作。这样的群体更能充分发挥每个人的聪明才智。

有人曾做过研究，对象是美国一家大型金融公司的60个工作小组。结果发现，影响团队工作效率的因素非常多，但是影响最大的是人的因素，也就是成员间的互动交流，也包括与这个团队有联系的人和该团队的互动。[17]

优秀工作者需要的好几种情感能力都是以基本的社会合作能力为基础的，这些能力包括：

•建立联系： 培养有效的人际关系。

•合作与配合： 与志同道合的人共同努力，实现目标。

•团队合作能力： 在工作中有机配合，努力实现群体目标。

建立联系

发展互助关系。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•培养并保持广泛的人际关系网。

•寻求双赢的人际关系。

•与人建立融洽关系，与团队成员形成一个朋友圈。

•在同事之间建立并维系友谊。

杰弗瑞·卡森伯格（Jeffrey Katzenberg）很喜欢建立并保持各类人际关系。他的秘书们和他联系很频繁，他们负责在娱乐业中搜索合适的联系对象，这些秘书经常给不同的人打电话，安排他们与杰弗瑞的会面。凭借这些秘书的帮助，杰弗瑞可以与数百人保持紧密联系，而联系这样的人也是杰弗瑞日常工作的一部分。 [18]

杰弗瑞·卡森伯格是好莱坞电影制作公司梦工厂的三位创始人之一。他之所以与那么多人保持密切联系，是因为想要与人保持沟通，而非只是做生意而已。他打电话时首先会照顾这些人际关系，保持这些关系的新鲜度。这样真的有生意往来需要时，随时联系谈生意（或是合作或是拒绝某个生意机会）就更方便。

在娱乐业，人际关系很重要。因为一部电影或电视剧的制作周期往往较短，其特点是针对性强、时间紧迫。制作时需要临时组建一个小团队，包括导演、制片人、演员和制作人员。制作一结束，团队就地解散。这些团队成员平时分散开来，组成了一个潜在的工作网络，而杰弗瑞·卡森伯格就与这些网络上的各点保持联系。一旦有合作的可能，就把这些人聚在一起。

各行各业做得出色的人都习惯与业内人士保持广泛的联系。比如，有人曾针对工程、计算机、生物科技和其他知识等领域的卓越工作者进行研究。结果发现，建立并保持人际关系网是成功的重要因素。 [19]

在技术领域，人际关系网络的联系方式有很多，包括面谈、打电话或是写电子邮件等。

可是，只是表面上交往和接触还不够，更重要的是心理上大家彼此关系亲密。大家友好相待，彼此信任，关系和谐融洽，就能强化已经建立的网络。

优秀工作者并非随意建立人际关系网，他们建立网络时是经过挑选的。他们网络中的成员都有一技之长或是其他过人之处。这种网络以大家都认可的方式交流专业技术相关信息。只要打一个电话，网络上每位成员就可以随时提供或接受有价值的知识或专业技能。

善用人际关系网开展工作的人可以抢先一步，比通过常规渠道获取信息的人优先找到所需答案。有人曾估计，优秀人才通过关系网只要一个小时就能找到答案，一般人却要花上三四倍的时间才能获取同样的信息。[20]

人际关系网的艺术

在很多行业里，保持人际关系网通畅是成功的秘诀。在这些行业中，人们花在实际工作上的时间看起来不多，而是把更多时间花在看似短暂的但是往来密切的人际关系之上。毫无疑问，这类行业当然包括娱乐业。此外，有些人预言，在未来的岁月里，许多组织或者大部分公司将依靠人际关系网取得成功。如今人员流动更加频繁，人们常临时组成团队，做项目，项目一结束就散伙。这时，成功的关键不是你为谁工作，而是你与谁一同工作，即你现在和谁仍然保持紧密联系。

我们能从电子产业清楚看出人际关系网在组织中所起的重要作用。有人估计，1981—1990年，个人计算机行业盈利从0美元猛增至1000亿美元。财富急剧增加离不开想象力丰富的技术奇才和有魄力的风险投资人的合作。[21] 2/3的高科技公司有风险投资人支持，因为在这些高科技公司创业之初，银行是不会给他们提供任何资金的，更不用提其他金融机构了。这提供了机会，让风险投资人和美国的高科技走到了一起。

在硅谷，风险投资人不仅找出有发展前景的创意，并且对相关企业进行投资，也参与到自己所投资的企业当中。他们会对所投资的公司给予援助，比如，介绍自己认识的管理者或金融人才到高科技公司从事经营，甚至帮助公司招聘优秀人才。

例如，凯鹏华盈公司所投资的新兴企业都是由熟悉并信任的人推荐后

才进行投资的。该公司的主要合伙人约翰·杜尔谈到这个联系广泛的人际网络时，说：“我们应当把硅谷看作一个既能得到人才又能找到项目和资金的高效率系统。”这样的网络系统能创造出很多财富。假如没有这种系统，尤其是大环境很艰难时没有这种系统，企业就会遭受灾难性的打击。

人际关系网是一项个人资本

在20世纪80年代的华尔街，随便做什么生意都能赚钱。有个年仅24岁的小伙子年纪轻轻就接管了资金达30亿美元的金融市场互助基金的管理大权。这位年轻人自己收入很可观，后来，他把掌管的资金绝大部分都投入了低档风险债券。1987年，市场突然暴跌，他的投资损失殆尽，他也丢了工作。

他的妻子后来告诉我：“到了这个艰难时期，他才懂得在生意场上人际关系就是一切。在他惨败时，没有一个人帮他一把。过去，他太傲慢了，目中无人，不屑于与他人建立任何友谊。所以，他遇到困难时，没有一个人站出来说：‘我们大家一起帮他一把。’后来，他寻找新工作时，原来他认识的人却没有一个帮他找工作。”

他打了500多个电话到处求职，结果毫无收获。终于在6个月后，他找到了一份职位比以前低很多的工作，以此为起点，他开始了第二份事业。可是，他为人处世的态度发生了根本性的改变。

他的妻子说：“现在，他是地方职业协会的会长。他已经认识了那个行业中的所有显赫的人物。我们自己想，假如明天他失去了工作，会有多少个人打电话给他介绍工作呢？其实，今天就有人打电话请他去工作。”

人际关系网也是一项个人资本。我们要想做好工作，或多或少要依靠这种网络的运作。一位主管说：“虽然我看来好像已经完全掌握工作的主动权，大权在握，实际上，除了我的直接下属，我还和几百人保持着联系。他们不直接处于我的领导范围，但是对我的工作业绩影响很大。在这些人中，有20多个人是很关键的人物。”[22]

建立人际关系有很多好处，其中之一是积累了友谊和信任感。工作效率高的管理者都很擅长建立人际关系。相反，表现差的管理者人际关系不好。[23]假如一个人想从较低职位晋升到较高职位，人际交往能力就更加重要了，通过人际关系网，职位较低的人可以让他人了解自己的能力大小。

人际关系网在本质上不同于追名逐利的娱乐圈。人们由于追求共同目标而建立友谊，这样志同道合的很多人可以组成一个社交网。一些善于建立人际关系的人往往把个人生活与工作融合起来，这样通过工作也可以建立个人友谊。当然，也不该把工作和个人的私事弄得混淆不清，要做到公私分明才好。

一个人如果性格过于内向，过分害羞或是很不合群就不容易建立起人际关系网。如果一个人只是被动地等待别人与自己接触，而不是自己主动与别人接触，或是与人接触时只谈公事，就不利于人际关系网的建立。

另一个让人很难建立人际关系网的原因在于，过分看重自己的工作时间和安排，把别人的请求帮助或寻求合作的要求一律拒之门外。结果，最终这样的人经常遭人怨恨不满，严重影响自己的人际关系网。不过，如果对他人的要求总是来者不拒，就会让自己正常的工作受到严重影响。优秀的工作者善于权衡各方面，能处理好自己的重要工作，也能谨慎对待他人提出的要求，并给予合适的帮助，也能与有潜力成为自己重要资源的人建立友好关系。[24]

要想建立友好关系，就需要广泛社交，也要建立有益的人际关系。与他人关系友好与否，与一个人的同理心有关。往往在大家谈及家庭、体育运动、孩子以及生活琐事时，这些漫不经心的谈话中，人们很自然建立起了友好的关系。最后，还有一点需要提及，建立亲密友谊意味着双方好像成为盟友，能互相依靠，像卡森伯格或杜尔那样的人都很擅长建立人际关系，他们有一个庞大且不断扩展的朋友网络，大家在网络中可以随时寻求支持和帮助。

构建人际关系的管理者

马莎百货是英国零售连锁店的巨头，它经常给自己的固定供货商送一些意外的小礼物，就是送一张小卡片，凭着这张卡片，他们可以随时进入各连锁店管理者的办公室。虽然他们去之前也需要预约，不过这张卡让他们有了一种自己是马莎百货一员的感觉。

关键之处就在于此。这张卡就是代表公司与供货商建立信任与合作关系。此外，马莎百货也努力组织供货商参加贸易展销会，去国外进行考察，目的是加强公司与供货商之间的联系和影响，寻求与供货商合作的新机会。

马莎百货的做法反映了该行业建立人际关系的新趋势。这不是耍花样，不是利用一个有潜力的合作伙伴对付另一个合作伙伴。这种合作

是真心实意的，也能为各合作方带来实在的利益。有一项针对218家汽车配件零售商所做的调查，结果发现，如果零售商信任配件生产厂家就会较少改换供货渠道，与不信任配件厂家的零售商相比，更换供货渠道的概率低22%，产品销售额却高78%。[25]

表面看来，这些组织之间的联系似乎很抽象，不容易理解，实际上各组织的销售人员、财务经理以及产品经理等人天天有来往和接触。不同公司之间的人员常常接触对双方都有益处，因为不同公司的人之间可以共享很多重要的专业信息，可以共同配置人力、资源并生产顾客所需的商品。有时，一家公司的代表还会给另一家公司提供建议或忠告。比如，卡夫食品公司的销售小组把乳制品零售的销售情况分析作为自己本职工作的一部分，他们对此进行了长达6个月的研究，然后他们向零售商提出建议，重新安排货架，派上了一些近期畅销的新产品。结果，该零售商的销售额增加了约22%，而卡夫公司的产品在这家店的销售量也增加了22%。[26]

再举个例子，宝洁公司以前给销售经理付工资的方法是，公司从零售商那里拿来存货清单，根据这份清单付给销售人员工资。可是，这样一来，该公司的销售人员就容易采取一种破坏与零售商生意关系的方式开展工作。所以，宝洁公司现在做出了改变，公司主动留意那些既照顾宝洁公司利益又照顾商家利益的销售人员，并对他们给予额外补偿。

公司与公司之间的关系就是公司人员之间的关系，所以人际关系非常重要。因此，油漆生产商美国宣伟涂料公司邀请大型零售商西尔斯公司的管理者，请他们帮忙挑选一些能处理好与西尔斯公司业务关系的人作为销售代表。

尼尔马利亚·库马尔（Nirmalya Kumar）曾在《哈佛商业评论》上发表文章说："要想公司之间建立信任，需要一开始就招聘那些能与其他公司工作人员合作并共同工作的人……传统的生产商、销售人员以及零售商的采购员都只注意产品的销量或价格。可是，未来最需要的是善于运用良好人际关系开展业务的人。"[27]

合作与配合

齐心协力、实现共同目标。

人们一旦具备这种能力，就可以：

•认真工作，同时注意人际关系的培养。

•与他人合作，实现计划、信息和资源的共享。

•营造友好、合作的气氛。

•善于抓住机会，推动彼此间的合作。

英特尔公司是非常成功的计算机处理器生产商，但是成功使公司陷入进退两难的境地。从某种意义上说，正是成功让公司陷于困境。这家公司极其重视产品的生产，也十分注意开发新技术，保持技术上的领先，推动产品更新换代，结果该公司产品在市场上的占有率很高，获利丰厚，可是该公司很多员工却不那么高兴。

英特尔公司曾请一位顾问去某部门提供咨询服务，那位顾问告诉我："公司想要开一次会，专门讨论组织中的人际关系，因为公司内员工间越来越感到人际关系问题的严重性。从个人关系来看，大家彼此欣赏。但是由于大家都一门心思专注于公司，所以不容易培养良好的人际关系。大家也需要让上级知道这件事，就是如果损害了彼此之间的关系，那么想完成工作是不容易的。管理层应该知道，人际关系看似不重要，却可以产生巨大的影响。"

从英特尔公司的人际关系危机可以看出，互相协作的精神非常重要。大家共事时能感到轻松愉快，甚至彼此开开玩笑，共度美好时光。这样的群体就具有了领先同行的情感优势，而且这种情感纽带可以帮助公司顺利度过艰难时期。反之，如果群体内缺乏情感纽带，团队遇到压力困难时就无法运行，甚至最终瓦解。

有些人曾经倡导"商场就是战场"，他们认为发展人际关系毫无意义。但是现在他们的想法改变了，他们开始考虑怎样才能在员工当中培养团队精神。如果管理者意识到公司内的情感纽带能影响员工的士气和工作效率，他们就能看出并理解一个道理：在非同寻常的压力下，团队能正常运作、能逃过劫难都是因为团队成员的关系纽带在发挥作用。

组织内的"婚姻"

阿尔是城里一家大型医疗中心的副院长，刚上任不久，他就主持了一次会议，每个参加会议的人都看出，这场会议简直就是阿尔的灾难。大家都知道这次会议的出发点也许是好的，阿尔要给一个濒临失败的社区项目献计献策，而他任职也是为了这一目的。可是阿尔把会议开砸了，自己也威信扫地。他事后也承认："我真是自讨苦吃。"

阿尔犯下的第一个错误是没有给其他人准备的时间。高层管理者已经负担很重，他却急忙临时召开会议。他明知道负责护理的副院长那天通常不在医院，却偏要把会议安排在这一天，而那个副院长又是关键人物。此外，管理团队的顾问也无法出席会议。阿尔的第二个错误是没有提前讲明会议要讨论的内容或让与会者提前准备。尽管这次会议是他当副院长后第一次公开露面，但他并没认真准备，在会上发言时只是临场发挥。他的第三个错误也许是最严重的一个错误，就是他拒绝了顶头上司莎拉的帮助，莎拉是该中心的院长。她主动提出愿意帮忙安排会议，这样会议效果可能更好。

会议一开始，大家就清楚看出阿尔没做任何准备、手忙脚乱，与会者都觉得这次开会简直是浪费时间。莎拉感觉阿尔做得一塌糊涂，后悔自己用人不当，错误地委任阿尔为副院长。

到底问题出在哪里呢？

耶鲁大学组织管理学院的教授詹姆斯·克兰茨（James Krantz）了解到上述情况后说，那次会议开得很糟，说明阿尔和莎拉在协调人际关系方面都有问题。[28] 他们很快就陷入一种思维定式，莎拉认为阿尔表现极差，阿尔认为莎拉在压制他，对他吹毛求疵，无论他做什么，她都不满意。莎拉则说，阿尔似乎很消极，能力不足，总和她赌气，对着干。在感情方面，他们的关系好像是陷于痛苦婚姻的夫妇一样，只不过他们的结合是工作关系中的结合，而不是一起生活。

克兰茨说，这种情况在哪都可能发生，而且也很容易出现。任何一个上级和下级都可能陷入这种破坏性的情感沼泽当中，因为双方想成功就必须彼此依赖。上级指望下级把工作干好，这样才显得上级管理有方；同样，下级也可能让老板看来可怜兮兮的，派头上俨然就是老板的老板。当然，下级需要上级提拔加薪，也需要上级帮助才能保住饭碗，二者谁也离不开谁。因此，也更容易在感情上伤害对方。

上下级之间的关系联系紧密，可能好，也可能不好。双方要相互负责、相互依存，结果上下级之间好像拴在一根绳上的蚂蚱。如果上下级之间感情很好，或者说彼此信任，态度友好，理解对方，相互鼓励，那么他们的工作会干得很出色。如果在感情方面出现矛盾，那么上下级都觉得对方是自己的克星，两人的工作中都会出现各样的错误。

上下级犹如夫妻

管理者总会觉得下级的表现与自己的声誉密切相关。对莎拉而言，阿

尔成了她业绩提升路上的一块绊脚石。她把阿尔提拔上来管理那个项目，阿尔却把事情搞得一塌糊涂，她自己也很尴尬。她认为，这件事让人以为自己做院长的能力不够，声誉受到影响。于是，她开始怀疑阿尔是否有能力挽救那个部门。所以，最终她对阿尔的工作表现很不满。

在阿尔看来，他在以往的工作中能完全胜任工作，但是被提拔后信心不足。他总担心管理层中其他人会认为自己不称职，有时，他甚至感觉自己是个冒牌副院长。更糟的是，阿尔觉得莎拉对自己没信心。结果，他更觉得自己不称职，也更忧虑。

从个人角度出发，双方都认为是对方造成了自己的难题。阿尔认为莎拉过分压制自己，怀疑自己的能力，打击他的自信心；莎拉却从一开始就觉得阿尔自己信心不足，又缺乏能力。于是，她认为自己应该多付一点儿责任，甚至想多做点儿事。可是，这正是阿尔担心的。结果，情况越变越糟糕。阿尔更加消极，更没自信，更不称职；莎拉则大事小情一概过问，更看不惯阿尔的工作，处处插手，最后，干脆把阿尔的工作抢过来干。

克兰茨造了一个新词组，叫作“投射性认同”，用这个词组形容莎拉与阿尔的关系。他们各自担心对方会做出自己最担心的事，结果越是担心就越可能实际发生。[29] 这种情感的破坏作用最常发生在上下级关系中，但是在任何密切的工作关系中都可能暗藏着这种现象。

这种不经意的心理现象具有破坏性，导致当事人不能面对困难，不能听到坏消息，甚至意识不到某些难题的发生。如果老板把自己的过错以及组织问题都怪罪下属，那么他们不可能看到问题的症结和根源：罪魁祸首是他自己。这种“他有问题，我没错”的心理常出现，后果明显。比如，一个人当老板后，甚至直到退休时，要是仍有这种心理，就很难甚至永远无法找到接班人。其实人无完人，每个人都有自己的缺点。

关于媚上欺下

下级讨好上级，上级趾高气扬，这也是一种常见现象。下级把上级看作无所不能的人，上级则全盘接受下级投其所好的恭维，头脑发热，把基本的工作准则抛在脑后。

上述现象在某些文化中很普遍。行政教育学专家迪帕克·塞西（Deepak Sethi）告诉我，在他的原籍印度，上下级之间的关系就是“媚上欺下”，在大多数传统的印度公司中，上级从不为下级着想。

你可以经常看到，上级对下级大发雷霆，没有人指责上级的这种行为。在印度，训斥下级，责骂下级完全被大众接受。

塞西说，下级能够忍气吞声的主要理由是，许多印度公司都是由势力庞大的家族掌控。此外，人才过剩，职位却稀缺得可怜。所以，即使你是职业经理人，你的命运也完全控制在企业所有者手中。

我们可以理解，这种不健康的上下级关系会形成负面结果，就是下级对上级充满怨恨，“员工不敢向上级表现出这些怨恨，所以就干脆冲自己的下级发火”。结果就是，下级工作时怠慢，状态不佳，不能及时完成工作任务，进而影响整个公司的经营业绩，老板又因此继续训斥下级。

上述恶性循环正是莎拉与阿尔之间出现的现象。莎拉认为，自己无法相信阿尔的工作能力，于是她不断督促，给阿尔施压以完成任务，与此同时，她又担心阿尔会把事情搞砸，所以对他指手画脚。反过来说，阿尔感觉受到了羞辱，影响了他能力的发挥。

幸运的是，莎拉与阿尔之间的恶性循环终于有了终止的契机。莎拉敏锐觉察到她与阿尔之间的工作关系不那么融洽，这不仅影响到了她与阿尔的关系，也会影响到整个管理团队的合作。既然已经知道问题症结所在，莎拉就尽量不再事无巨细、全处理，她也让阿尔放心，说自己对他的能力有信心。她明确了阿尔的工作职责范围，放权让他去做。由于阿尔不再担心被认为不称职，于是他开始积极主动工作，展示出了自己的才能。

上面谈到的故事具有普遍意义。实际上，只要存在上下级关系，你就可能是这种关系中的某一方。每个老板与下级都自然而然地形成了这种关系。处于这种关系中的人是公司的一个基本单位。如果说组织是一张关系网，不同人之间的感情互动就构成了这张网上的一个小格子。上下级之间虽然可能感情不错，但是仍然离不开权力和服从。上下级之间存在着各种情感的综合，同事之间也是。毕竟，即使是兄弟姐妹之间也存在着欢乐、嫉妒或是竞争等复杂多样的情感因素。

假如想在组织内培养人际关系，最好从基层员工入手。因此，要想建立彼此合作、卓有成效的互助关系，就应该从培养良好的搭档关系入手，将情感融入工作中的人际关系，让公司里的同事与自己一起表现创造力，一起参与到工作当中，团结一致共同进步。如果不能把适当情感融入工作当中，就容易导致工作关系僵化，公司内分裂的风险也增加。

团队合作能力

创造团队合作效应，努力实现共同目标。

人们一旦拥有这种能力，就可以：

•表现尊重、互助与合作等团队特性。

•把团队成员团结起来，积极热情共同参与工作。

•建立团队认同感、培养团队精神和责任心。

•保护团队及其声誉，共享荣誉。

美国欧文斯·科宁是一家生产建筑材料的公司，该公司特别注重团队合作。公司发现自己使用的软件系统大约有200种，可是互不兼容，每种软件只适用于某些专项工作，比如记录吊顶相关统计和绝缘材料托运情况。要想让销售人员销售出公司的所有产品，而不只销售绝缘材料或吊顶这两种产品，该公司就需要一个统一兼容的软件系统。

于是，公司的首席信息官迈克尔·拉德克利夫（Michael Radcliff）向德国的工业应用软件公司SAP公司求助。SAP公司为他们设计了一整套软件系统。如果销售人员在系统中录入一份订单，系统就会自动把原材料分配给相关生产部门，并安排生产和发货、处理结算账务等，所有工作只需要输入数据就能完成。

不过也存在风险，因为SAP公司的系统极复杂，所以如果中间使用环节出现了一点儿小失误，也会把整个公司数据弄乱。因此，欧文斯·科宁公司和SAP公司在世界各地的用户只好依赖SAP公司的援助，相信SAP公司能帮助他们学会怎样使用这套软件。[30]

但是，SAP公司的员工告诉我：“有时，我很难找到公司其他部门的人员来帮我一把，大家共同努力才能做出一套统一的方案，共同解决客户提出的问题。如果我们公司的软件出现问题，人们总不能把我们的产品扔掉不用。所以，我们应该让客户相信我们的可靠性。”由于SAP公司团队构成的特殊性，导致人手短缺现象时常出现，所以很难做到客户随叫随到。

今天，类似于SAP公司那种工作小组的团队到处可见，比如管理团队、任务团队、质量控制团队、学习型团队、自我管理工作团队。此外，还有专门的现场工作组，在会议进行期间特别需要他们的配合。开会时，可以把他们叫来，或是组成临时工作小组，大家可以一起讨

论某项工程的进展。虽然在日常工作中，人们一般总是进行互助，一起协调合作。可是，在大型组织中，这种进一步的团队合作可以强化组织内团队的能力。

美国总审计署进行过一项调查，《财富》1000强中大约50%的公司都采用自我管理项目组的工作方式，并且希望以后进一步推广这种工作方式。[31] 主要理由是员工感受到了该工作方式的优越性。员工认为，自我管理项目组更强调合作，也激发人们的主动性，工作起来更愉快，效率更高。工作小组运行良好，大大提高生产率，员工流动和旷工的频率降低了。[32]

也许，对于企业来说，这类小组最引人注目之处就在于它有巨大的产生经济价值的潜力，正如优秀的员工能给组织增加利润。同样，工作小组的良好运作也能给组织创造大量的利润。在一家涤纶生产厂，人们将表现最佳的工作小组与做同样工作却表现一般的工作小组进行了比较，结果发现差别很大。基本上，表现最佳的10个工作小组中，每组的年产量都比一般小组高30%，这10个小组一年就多生产了约700万磅涤纶。[33] 如果按当时每磅1.4美元的市场价计算，他们一年就多创造了980万美元的经济价值！

分析家小莱尔·斯宾塞博士对我说："运转良好的项目小组可以产生巨大的推动力，只要看看他们多创造出了多少经济价值，就知道给他们的工资与他们创造的经济价值相比是微不足道的。这个不争的事实是有力的证据，因为有些人不承认团队的力量，也认为团队小组是一种浪费，可是，团队合作实现的效益是实实在在、有目共睹的。"

斯宾塞继续说，如果组织的高层管理团队团结一心、运行良好，就能产生更大的效益。"因为他们在组织的高层，影响面很广，他们也要预测今后5年甚至10年的公司发展。所以，对公司而言，优秀的管理团队所产生的经济效益是巨大的。"

当公司处于动荡不安局势，强有力的团队就更为重要。1996年，美国电话电报公司宣布将公司分为三家独立的公司，并且裁员4万人。此后不久，我去拜访该公司，有一位主管接待了我，当时他所在的部门就是现在朗讯科技公司的一个部门。他告诉我："并不是全公司都很痛苦。在许多高科技部门，员工们仍然团结一心，努力工作。大家都觉得自己的工作充满意义，一点儿也没有受到公司动荡局势的影响。"

这位管理人员还说："无论在什么形势之下，公司的团队只要稳固，明确自己的任务，对产品保持严格标准，明白怎样做好自己的工作，

就足够了。在稳固的工作小组中，你看不到惊恐不安或是人心惶惶的样子。优秀团队的成员不仅信任公司或公司领导，也互相信任。”

团队成就驱动力

我有位朋友在硅谷负责管理一个软件工程师团队，他曾对我说：“我们团队里的任何一个人，只要有人打电话聘请他，都能找到一份比现在年薪多20万美元的工作，但是他们没有选择离开另谋高就。”

为什么呢？

在这里，人们工作得很愉快。

管理者使团队中的每个人都热爱自己的工作，这是一种能力。这种能力对于组建和领导团队的艺术都很关键。有人曾针对那些业绩最好的团队进行研究，结果发现，团队中大部分核心成员都愿意在这个群体里工作。他们有一种团队成就感，大家共同进取，有稳固的亲密关系，也对彼此能力给予充分信任，所以才会有这种团队成就感。斯宾塞把具有上述特征的团队描述为“迅速、集中、友善、自信、充满乐趣的团队”。[34]

在这类团队中工作的人往往有相同的动机。他们有很多相似处，比如，他们都很喜欢挑战，努力进行公平竞争，办事客观，尽量在团队里人尽其才。团队成员彼此之间有良好的合作，他们很喜欢与其他团队成员一起工作。尽管他们喜欢合作是出于自己的利益考虑，不管怎样，结果是大家和睦共处，更容易处理团队内的不和谐因素，大家彼此提供援助。他们不会为私利而争权，相反，他们为整个团队的最高利益而努力奋斗。

斯宾塞指出，这种类型的团队在高科技公司更常见，显现迅猛增长的趋势。在高科技公司里，竞争十分激烈，一条生产线的周期是以周、月等单位计算的，因此急需开发出新产品。

20年前，团队合作技能不过是一种普通能力而已，当时，想成为优秀领导者并不一定需要团队合作能力。可是，到了20世纪90年代，团队合作能力已经成为优秀工作者必备的基本素质。在IBM，高层管理者会根据一个人在团队中的表现进行预测，分析他能否成为优秀的管理者，还是只能做一名普通员工，预测的准确率高达80%。合益–麦克伯公司的玛丽·方丹女士对我说：“优秀的团队管理者能提出令人信服的创意，能以激动人心的方式勾勒组织发展的设想，也能简明扼要而又重点突出地介绍自己对组织的设想，鼓励大家满腔热情共同完成工

作。”

创造性领导中心对欧美高级管理人才进行过一项研究。结果表明，研究中的高级管理人员职业道路受挫的最常见原因之一是不能建立一个高效团队并领导团队高效运作。[35] 20世纪80年代初曾有人进行过类似研究，当时，团队工作相关技能还不太重要，不会造成什么后果。可是10年后，团队合作能力已经是领导才能的主要标志。有人曾针对世界各地企业进行研究，结果发现，在20世纪90年代，团队合作能力已成为最受重视的管理能力。[36]

有一家美国公司是《财富》500强公司，公司的一位主管告诉我：“管理者的首要任务是协调各部门齐心协力，通力合作。”其实，公司内各层员工、各个部门的人都觉得团队能力不容易培养。我们常常与同事为某个共同目标在一起工作，无论是三个人临时组成的小团队，还是在公司某一部门工作，团队合作能力都会影响工作结果。今后，团队合作能力的作用越来越大，因为将来的工作中将更需要以专门工作小组形式出现的团队。有很多团队是非正式的，有很多团队的存在是临时的，满足某时特定需要后就会解散。此外，工作越来越复杂，任何人单枪匹马都无法完成。

优秀团队的价值

对每个人而言，情商是成为优秀人才的关键。对于一个团队和群体而言，也是如此。当然，智商和技术专长也十分重要，可是要想打造一个优秀团队，团队成员的情商就至关重要。研究人员曾对美国的通用电气公司、雅培公司、德国的赫斯特–塞拉尼斯公司进行调查，想弄清到底优秀团队与业绩平平的一般团队有什么区别。[37]

为了找到上述问题的答案，凯斯西储大学魏德海管理学院的教授瓦妮莎·德鲁卡（Vanessa Drukat）针对美国一家大型涤纶厂的150个工作团队进行分析。该厂是赫斯特–塞拉尼斯公司的下属工厂。德鲁卡以客观的工作业绩数据为基础，并将10个业绩最优秀的工作团队与做同样工作却表现一般的工作团队进行比较。

研究结果表明，这些优秀团队情感能力非常强，具体的情感能力如下：[38]

•有同理心，彼此互相理解。

•齐心协力，团结合一。

•沟通顺畅，制定明确的行为准则和要求，敢于向表现欠佳的团队成员提出纠正意见。

•有努力改进的动力，团队内部注重给出对工作业绩的信息反馈，努力学习，争取把工作做得更好。

•有自知之明，了解整个团队的优势和劣势。

•主动积极，难题发生前就察觉到并消除隐患。

•团队自信心。

•以弹性化的方式完成团队的工作任务。

•具有组织观念，考虑到公司其他主要部门的需要，也善于利用公司提供的支持。

•与其他团队建立联系。

有人曾针对遍及全美国的各食品加工企业的共48个一流团队的战略决策进行研究，借此可以看出上述情感能力怎样促进团队有更优秀的工作表现。为了更全面地了解细节，研究人员请这些公司的首席执行官谈谈公司最近的决策情况。然后，再找参与决策的团队成员了解情况。 [39]

这些团队做出决策时表现出一种相对矛盾的情况：一方面，在理智方面，人们认为争论越自由越激烈，最终决策越好；另一方面，激烈讨论中大家针锋相对却削弱了团队共同工作的能力。

对管理层决策的研究表明，如果人们具有很强的认知能力，也有不同的看法观点和技术专长，那么最终决策的质量更高。可是，仅靠智力和技术专长还不够，大家措辞严厉，公开辩论，甚至可能有时对别人的观点公然提出异议，这时就需要团队成员彼此有恰当良好的互动反应。

要想把团队内的讨论变得平衡，很不容易。如果大家轻易达成一致，可能决策效果并不理想；如果大家的争论过于激烈，就会影响团队的团结，反倒很难解决问题。到底怎样才能让管理层既能深入讨论问题，又能取得一致意见呢？这就需要高情商发挥作用。

到底大家讨论时为什么会情绪失控，以致平常的讨论变成了一场口水仗？假如讨论问题过程中发表不同意见的人说话时带有人身攻击，或

利用讨论的机会玩弄权术，或是在争论中说尖酸刻薄的话伤害他人，那么讨论最终就变成了一场战争。

这项研究的主要结果是：如果讨论问题时人们变得情绪化，就会影响最终决策的效果。一位咨询专家告诉我："在团队开会时，如果大脑杏仁核失控，那么冲突和其他难以解决的情感纠葛就会在讨论中出现，甚至影响团队一起制订计划、决策和认知能力。这时，希望团队能同心协力工作，绝对是痴心妄想。"反之，如果大家开会讨论时心平气和，以积极态度探讨问题；不带偏见，开诚布公，都把注意力放在公司利益上，而不是狭隘地只考虑个人或小圈子利益，那么就能做出很好的决策。

总而言之，平衡合理的办法就是团队讨论时避免情绪化，大家都理智进行讨论，提高决策质量。如果大家讨论时带着情绪，团队中部分成员就会觉得受排斥，参与决策的责任心也会受到打击。在这期间，自我意识、同理心和社交能力等情感能力发挥重大作用。换句话说，团队内怎样进行会议讨论是关键。

有凝聚力的人

能让一个团队共同努力工作，这本身就已经是非常重要的能力了。在每个运作良好的团队当中，至少有一位成员具备这种能力。团队进行的工作越复杂，团队成员的作用就越大。这一点在科研方面体现得更突出，因为在科研领域中，人们的工作就是开发创新。哲罗姆·英格尔博士（Dr.Jerome Engel）是美国加州大学洛杉矶分校神经障碍研究中心主管、神经物理学家兼神经学教授。他说："现在生物医学研究已经是一门交叉学科，也是高技术学科，没有哪个人能通晓一切。要想做研究就要依靠项目团队。一个人如果能激发大家努力的精神，能协调工作，善于推动医学项目运作，那么他就能在项目团队中发挥凝聚力。而研究课题的前景如何，也要看研究小组中有没有这样的人。"

可是很遗憾，这种能力并没有受到应有的重视，至少在学术界，人们不重视这种团结力量。英格尔说："现实情况是，人们讨论团队成员资历时完全不考虑他们对整个团队的贡献。能很好配合他人工作的人发表成果时，往往署名是其他人，通常是他们上级的名字。结果，资格评审委员会就误以为有学术成果的是他们的上级，而实情并非如此。这样危害极大。我认为应该努力让资格评审委员会认识到能配合他人工作也是一种技能，对于生物医学研究来说，这种技能特别重要。有这种能力的人应该把他们留在团队里，数学、历史等学科的学者看来并不理解这点，他们做研究时总是各自为政。"

英格尔博士也说，导致的结果是年轻的研究人员常常在与人合作时抱有担心、疑虑的态度，以为进行这种合作就必须做一些琐碎或者无关紧要的研究工作，所以产生抵触心理。这种心理最终会导致偏执情绪，不愿共享信息数据，也不愿一起工作，进而削弱了合作科研该发挥的力量。

虽然学术界迟迟没意识到合作配合、团队合作的重要性，但是商界很快意识到了这点。理查德·普赖斯（Richard Price）是密歇根大学社会研究所的心理学家，他把这些善于组织和协调、进行团队合作的人称为“健康传播者”（HEP）。他们是团队中的关键角色，普赖斯认为：“这些人十分重要。这不是说团队里每个人都需要成为交际和情感方面的领导者，但是团队里只要有一个这样的人，整个团队的工作效率就会提高10倍。”

美国通用数据公司的工程组就是一个富于传奇色彩的团队。畅销书《新机器的灵魂》（*The Soul of a New Machine*）对该团队进行过相关描述，结果该团队享誉全国。该工程组有两位“健康传播者”，[40] 卡尔·阿尔辛（Carl Alsing）就是其中一位。他是团队中的二把手，大家都信任他，他也是大家的情感支柱。在学习电子工程专业之前，他曾想做个心理学家。现在，他是团队里的咨询师，大家也乐意和他谈心。

团队中另一位“健康传播者”是秘书露丝玛丽·瑟尔（Rosemarie Seale），她的角色有点儿像房东大妈。她知道每个人需要怎样的照料，她帮大家解决诸如丢了工资支票等日常生活中的麻烦，也负责帮助新来的团队成员熟悉环境。[41] 虽然这类琐碎工作看来不起眼，却十分重要，团队成员因此感到有人爱护、支持和关心。所以，尽管技术发展到了一定程度，本来不需要秘书了，却仍有人认为秘书不可或缺，就是这个原因。

能力高强的团队领导者

美国一家药品制造公司遇到了一个涉及很高成本的问题，该公司的一种新药需要进行鉴定，申请专利，进行检测和生产，总投资大约1亿美元，在美国食品和药物局批准该药物投放市场之前，这种药品已经申请专利13年了。由于新药基本化合物的专利保护期只有17年。所以在该药物成为非专利保护药之前，公司只有4年时间收回投资并盈利。

研究解决这一难题的团队提出了一项新方案：项目部主要研发具体药物，项目部直接由项目经理领导，而项目经理直接向研发中心的负责

人汇报沟通，而在这之前对各部门的负责人要进行团队领导能力的培训。这样，相关团队的负责人不仅负责研发，而且负责调动大家工作的热情、干劲，鼓励大家团结合作，完成任务。

三年后，将这些项目小组与小组领导者没受过培训的项目小组相比，结果发现，前者不仅士气高昂，团队成员团结一致，而且开发产品的时间也缩短了30%，为公司药品投放市场赢得了双倍时间。[42]

受任命的领导者有些像家里的家长。将负责人比作家长，因为他要让团队中每个人都承认自己处事公正，真正关心团队成员，保护大家在公司里的利益。比如，员工受到公司里流言蜚语的攻击、名誉受损时，优秀的管理者就会挺身而出，保护员工，甚至为他们提供经费、配备所需的人力资源，或者在时间等方面给予具体支持。

优秀的团队领导者能让每位成员都有集体使命感，让大家都接受团队的工作目标，并认同工作进度安排。一个团队领导者最重要的素质也许就是说服力，这样的领导者能把团队的发展前景和努力目标清晰阐述给大家，借此给团队的前进提供推力。一个有魅力的领导者在团队遭受挫折时，能让大家振作精神。

团队领导者除了影响团队的主要气氛之外，还起到协调的作用，协调大家合作，达成共识。假如大家聚集起来时没有人带头，却要一起解决棘手的难题，就需要有人主动站出来协调大家的工作，把大家变成一个团队，这样才能共同完成工作，取得成效。如果团队中群龙无首，彼此间交流杂乱无章，工作效果自然无法令人满意。[43]

能力强的团队领导者不一定就扮演团队中“智囊”或最终决策者的角色，他主要负责的是推动大家达成共识。如果，在讨论中领导者过早下结论，大家即使有自己的想法也不会说出来，可能做出的最终决策不是最佳的。如果领导者虚心，不把自己的观点强加于人，反而鼓励大家畅所欲言，直到讨论结束时才谈谈自己的意见，那么最终决策会好得多。[44]

在这个意义上，团队领导者干预越少，领导效果越好。有些团队的领导者不常在团队当中，在这样的团队中大家反而取得不错的结果，团队可以自行运作顺畅。

有人曾对美国一家大型电话公司自我管理的客户服务团队进行研究。结果表明，如果领导者对员工指示过度频繁，即使是提出鼓励性的建议，也会让团队成员工作时感到畏首畏尾。[45]团队成员似乎对上级所谓的建议有两种感受：一是认为自己做得不好，所以上级领导者才

来提出帮助，结果大家士气受到影响；二是认为自己干得很好，领导者来插手随意指挥。

然而，如果一个团队进行自我管理却在团队内有直接的负责人，情况又另当别论。这种情况更为传统，团队内负责人所给的信息反馈对工作起着积极作用。这与团队外别的领导者的插手所产生的结果不同。如果团队内自我管理，那么上级领导者插手，无论出于什么动机，都会影响这个团队的运作。[46] 因此，对于完全自我管理的团队，团队外的上级领导者不插手为妙。

团队和组织策略

一位咨询顾问曾受聘于一家美国大型食品公司，他告诉我："公司里，各部门的人都有自己的权限，能积极发挥创造力。但是，谁也不敢干涉其他部门权限内的事情。生产这种品牌的人不愿与生产那种品牌的人合作，更不用提共同开发新产品或是共同开辟新市场了。要想提高公司竞争力，就必须打破各部门界限分明的小圈子才行。"

如今，各行各业的公司逐步意识到，要想组织取得成功就要打破传统的部门限制，并且让各部门学会协调部门间的合作关系。项目小组、计划小组、工程改进组、产品开发组以及纠纷解决组等专门小组也学会合作。各个小组团队都是围绕某个人物组建起来的，其中成员来自公司的不同部门。

上面谈到的临时团队是一种特殊现象，这些团队具有多重功能，其中成员一方面属于这个新团队，同时也属于自己原本所在的部门。因为这些团队的成员本身代表原本所属部门。那么，在临时组建的团队中，他们的影响和协调能力比纯粹单一的团队更强。这些临时团队的成员为组织更高利益而共同工作，而各成员也对原属部门负责。

不过，如果这些跨部门团队的成员过分偏袒原属部门，就会给团队的合作带来灾难性影响。比如，美国一家汽车生产商就组建了一个跨部门的管理委员会，专门开发一种新车型。为了解决汽车系统的电力需求，委员会特别开了一次会。汽车的电力要满足20个不同的子系统需求，包括立体音响装置、仪表板和发动机等。这些子系统分别由各个独立的小组研制开发。管理委员会成员发现各子系统设计的总电力消耗超过每辆车可供电力的25%。但是，由于在会议召开前，许多部门的老板已经指示管理委员会中自己部门的代表，绝不能在设计方面做任何让步，结果会议不欢而散。[47]

这类团队怎样才能有效运作呢？对一家跨国汽车制造公司的43个该类

团队进行研究后，研究人员建议，应该注意几个问题的解决：首先，组织应该给这个临时团队提供足够的人力、物力支持，让该团队有实权，并且把该团队成员的报酬与小组的工作业绩联系在一起。

其次，提高团队的集体情商。这包括授权某人做临时领导者。这位临时领导者可以跟踪检验，看看小组成员是否在工作中合作、互相尊重，能否公开表达不同意见，能否倾听他人，能否设身处地为他人考虑，也会看看团队是否体现出高素质团队应有的其他特质。如果团队运作正常，每位成员工作中都会充满干劲。在运行不畅的跨部门小组工作的一个成员说，如果团队缺乏情感能力，那么就难以运作，结果彻底失败了。

英雄团队

1997年有好几周时间，全世界都在关注索杰纳火星探测器的火星漫步。这位勇敢的“太空旅行者”在到处都是岩石的火星上漫步，仿佛表演一般。

电视画面清晰播放着索杰纳小心翼翼地在火星凹凸不平的表面上试探着前行，场景极富戏剧性。在索杰纳火星漫游的背后，那个功不可没的合作团队才是真正的奇迹。

美国国家航空航天局最初设想的项目是对火星进行全面的探索。1992年，这个项目受到重大打击，差一点儿彻底失败。那年，美国国会冻结了研究经费，余下的钱只够勉强研制一个小比例的飞船模型，可是在原计划中，这个小模型只是整个计划的第一步而已。

结果，项目组成员要做的就是把这个小模型改造成一个完全自动的小型探测器。

项目名称叫作“探路者”，而索杰纳正是由探路者登陆器发射出去的。项目负责人安东尼·斯皮尔（Anthony Spear）让项目经理唐娜·雪莉（Donna Shirley）参照“特别行动组”组建了一个项目组。“特别行动组”是洛克希德公司一个著名的研发小组，该小组不与公司任何部门产生任何关联，它最先研制出一系列的航空器，包括美国第一架超音速战斗机、隐形轰炸机等。

雪莉组建了一个精明能干的研究小组，小组的所有工作都是为了这项任务。在美国航空航天局过去的项目中，总是会受到当权者的干扰，而斯皮尔则尽己所能地让这个小组免受一切负面的外界干扰，进而提高项目组的工作成效。在“探路者”项目中，项目组成员从设计到制作

都未依靠团队外的任何援助。

这个项目团队负责该项目的全部工作，要解决一个接一个的难题，常常工作到深夜，项目团队讨论时畅所欲言，不管职务高低，都平等参与讨论，认真倾听。

尽管任务艰巨，但是大家精神抖擞。负责数据系统的管理者阿尔·萨克斯（Al Sacks）回忆说，还记得有个组内同事一再提出要申请更多经费，于是他就开了个玩笑，从桌下掏出一把发射橡皮子弹的手枪，朝那个同事打了一枪。阿尔说：“我们共同面对艰难任务，却能从中找到乐趣。”

项目小组的成员必须机智灵活，因为不断出现新的挑战和意想不到的困难，比如，工作人员把索杰纳探测器安装到探路者上时。工程师突然从电视新闻发布会的画面上注意到，保护这个探测器的庞大金属折叠片没有完全关闭，顿时吓坏了。

新闻发布会后，研究人员赶紧全都行动起来，拼命找出原因并解决问题。他们之前没有把索杰纳组装在一起，所以没考虑到在各部分重量的压力下，关闭金属片的锁栓向下弯曲了。

所以团队成员从模型上把各部分拆下来，参照原型改制成更轻便的部件。然后，他们亲自把这些部件从加州的研究基地运送到卡纳维拉尔角发射场，换下原来的部件。最终一举成功。

在发射前，工作人员夜以继日，工作了6个月，尽管他们要赶时间，疲于奔命，还是努力工作，为什么可以做到这一点呢？他们受到什么推动力的影响呢？就是他们具有远大的目标。负责上行系统的代理工程师布里奇特·兰德里（Bridget Landry）说：“一想到我们制作、测试的东西能用在登陆火星的探测器上，就激动不已。我们在最后一个小时要进行第四次修改，那时虽然累，可是我想到了成功的激动时刻，就充满力量。”她继续说，“我们的工作免不了吃苦，也没有其他工作那样的光环。我们辛劳苦干这么久，能看到那激动人心的辉煌的成功就心满意足了。”

枯燥的工作创造出了大奇迹。这个安装着6个轮子的探测器由计算机控制，而控制计算机又极其简单，出人意料。最好的奔腾电脑当时有500万个晶体管，而漫游者用了不到7000个。

索杰纳发射后，这个项目取得了巨大成功。此外，也节省出了7000美元的预算，项目团队至少发明了25个新装置，而且用了平时1/4的研

发时间就研制出了这个航天器。1991年发射的火星探测者花费了10亿美元，而且，在未到达火星就失败了。而索杰纳却成功了，所耗经费仅为前者的1/4。

这个团队一个成员说：“我们全心投入，热情好似烈火在燃烧，什么也无法阻止我们。”索杰纳项目团队的成员就是在这种涌流状态下忘我工作的。

集体精神的涌流状态

我曾向阅历丰富的主管和管理者请教，问他们所属或管理的团队一般在什么情况下热情高涨、超水平发挥、进入涌流状态，他们多次提到以下的这些特征。[48]

•一个看起来让人望而生畏的挑战也可能是一项具有崇高价值的使命。洛克希德·马丁公司空间发射系统的一位副总裁告诉我：“团队目标经常失败的原因之一就是太功利化。我追求的项目都不同寻常，要实现目标，就需要整个团队的努力。”这样的工作有重大的意义和推动力。努力完成一件具有重要意义的任务，这让团队中的每个人都乐意全力以赴。

已故的诺贝尔物理学奖获得者理查德·费曼（Richard Feynman）曾回忆，从事曼哈顿计划的研究人员在获知真相前后的工作态度截然不同。最初，保密措施很严格，所以进行整个计划的研究人员都蒙在鼓里，不知道自己究竟在干什么。结果，工作进展缓慢，总是令人不满意。

于是，费曼说服罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）告诉技术人员这个项目的目的和其他真相，使他们了解到自己正研制的东西是能够阻止轴心国敌人推进的武器。那时正是第二次世界大战最艰难的时期，轴心国占了上风。费曼回忆说，自从告诉团队成员研发目的之后，“情况完全改变了。技术人员开始想方设法把工作做得更好，不分昼夜地工作”。[49] 费曼估计，在技术人员知道工作目标之后，工作进度比过去快了10倍。

•强烈的团队忠诚度也是一个重要的因素。 丹尼尔·金（Daniel Kim）是美国麻省理工学院组织认知学习中心的创始人之一，目前在帕格索斯传播机构工作。他说：“那些业绩优秀的团队成员谈到自己取得成功的原因时，都强调对自己所在团队的真诚热爱和关心。如果人们公正地评价是什么造就了这些优秀团队，他们都会承认，部分原因就在于成员间的情感纽带。这种情感联系使团队成员能坦诚相待、互相关

心。”

•团队成员特长需要多样化。 一个团队越能在工作中充分发挥各种不同的能力优势，就越能灵活地满足不断变化的任务要求。团队成员能力的多样化不仅体现在员工的技术能力，如今也要求员工具有情感能力，包括凝聚力。

•相互信任、无私合作是另一个成功的秘诀。 在成功的团队里，各成员都觉得彼此可以互相依靠。鲍勃·泰勒（Bob Taylor）曾在施乐公司组织过一个团队，该团队后来成功研制了使用方便的计算机样机。这台样机实际上为第一台苹果机奠定了基础，遗憾的是施乐公司没有进一步发展下去。泰勒组建团队时就注意挑选那些擅长与他人合作的人，并鼓励大家互相帮助。艾伦·凯（Alan Kay）是当时第一批被邀请加入研发团队的科学家之一，凯回忆说：“工作中有40%的时间，你可能是在协助其他团队成员。”

•全力以赴、满腔热情——要实现一个宏伟的目标就必须全力以赴。对于团队中专注工作的人来说，生活的其他方面与任务相比就是平常的小事，为目标奋斗期间，他们会暂时把这些小事搁置一边，全力以赴地工作。这样整个团队好像是单独划分出来的一块专有工作空间，大家不受外界干扰，都认真工作。曼哈顿计划就是在一个高度保密的地点开展工作的，只有从事该计划的研究人员才能进入。洛克希德公司的“特别行动组”项目也是在一幢无窗户、无标志的建筑里进行的，公司其他人员、不相关的人都严禁入内。

•工作本身具有趣味性和丰富的回报。 这种需要人全力以赴、高度投入的工作本身就具有强烈的吸引力，能吸引团队成员努力工作，不是为了升官发财、追名逐利，而是任务自身让人感到满足。无论这种工作激情是来自成就驱动力，还是想扩大自身的影响，都有一种强烈的情感驱动自己。这种情感让我们作为团队的一员想比组织内其他员工做得更好。通用数据公司软件小组的一名成员说：“我工作时有一种莫名的亢奋，我也说不清楚，就是想成功。”[50]

团队犹如学习实验室——成功团队五大秘诀

1995年5月，我给《纽约时报》写了一篇文章，那篇文章引起了伯特·斯维尔塞（Burt Swersey）的注意，由此引发了他的灵感。那篇文章是关于贝尔实验室的研究报告，文章提到了该实验室某个工程部的优秀员工把其成功更多地归因于情商而非技术。结果，这激发了斯维尔塞与他的学生一起在伦斯勒理工学院进行某些新的尝试。

在给他的学生上课时，斯维尔塞讲述了有关贝尔实验室的研究。他归纳了“成功的5个简单秘诀”，即建立友好关系、同理心、说服、寻求合作、赢得舆论支持。在上课第一天，他不是复习工程学的基础知识，而是宣布他们将尝试学习成功的5个秘诀。

斯维尔塞问学生们：“你们一般怎样与陌生人建立友好关系？”

起初，学生们颇为困惑，迟疑不决。随后，学生们提出了一些方法。斯维尔塞把这些方法都写到黑板上，他们的方法是：“主动自我介绍，谈话时与对方有目光接触，询问对方的个人信息，与对方握手，把自己的情况告诉对方，认真倾听对方讲话……”

斯维尔塞告诉学生们：“这些建议听起来都不错。现在，找一个你不认识的人，用三分钟时间和他熟悉一下。”

学生们一下子热情高涨，教室里充满了欢声笑语，斯维尔塞费了好大劲才让大家安静下来。然后，大家把注意力放在第二个秘诀上，即怎样运用同理心，设身处地为他人着想。

他一边问学生同理心是什么意思，一边把“关心他人、倾听对方意见、支持鼓励他人……”写在黑板上。一个头戴棒球帽，帽檐朝后，脚翘在课桌上的小伙子嘟囔道：“你要举个例子才好啊……”

斯维尔塞说：“这可说到点子上了。现在，我要你们想想自己生活中可能遇到的、觉得需要得到他人支持的情况，并把它告诉你的同伴。作为同伴，任务就是运用同理心，设身处地为对方着想。”教室里再次热闹起来，这项学习进展顺利。

斯维尔塞进一步说：“如果谈论的某件事会直接对同伴产生消极影响，作为同伴，无论这件事有多么难以接受，都不能与对方发生矛盾冲突，而是要站在对方的立场，替他想想。”角色扮演开始了，学生们想方设法地编造出一些令人反感、难以接受的事情，例如“我把你的车涂得一塌糊涂”、“我弄死了你的金鱼”、“我与你的女朋友上床”。

对进行同理心训练的学生，斯维尔塞不仅坚持要他们“忍气吞声”，还要求他们将自己换到对方的处境来考虑，说出像“我真为你的事感到难过，你一定很难受”之类的话。接着，全班学生再讨论更现实的问题：项目团队某个成员未能如期完成负责的那部分工作，团队里其他人应采取什么态度。通过讨论，学生们逐渐懂得给予支持、鼓励比愤怒更重要。

学生们继续练习怎样进行说服和赢得舆论支持的方法，练习用三分钟时间做出小组决定，指出哪种冰激凌是世界上最好吃的并说出理由。（有一个小组意见统一，结论是三色冰激凌最美味，因为它具有三种美味冰激凌的味道。）

这个小型社交能力练习试验结果如何？

斯维尔塞说：“后来我发现，我讲授的工程设计入门课程中，学得最好的班就是训练过社交能力的这个班。他们不仅比我所教过的其他学生学得更好，而且做出了好几个不错的创意设计。我认为，他们成功的一个重要原因就是练习过那5个诀窍。”

斯维尔塞的实验虽然简单，但是反映了组织目前存在的严重问题，有些公司员工主要是技术人员，在这样的公司中人们常常缺乏良好的社交能力。曾在麻省理工学院任教的丹尼尔·金对我说：“在有些公司，怎样管理好技术人员的问题是难以回避的。我在这些公司工作时，发现团队建设中遇到的一个主要问题就是，大家都是同事，可是技术人员竟然认为别人的技术与自己的毫不相关。现在，这些公司正在醒悟、逐渐认识到情感能力缺乏的代价。”

哈佛商学院、麻省理工学院斯隆管理学院等专业学院已注意到这种情况。金补充说：“现在，更多的课程是以小组为基本单位进行的，这是根据很多公司的意见反馈做出的调整。因为公司常抱怨，学校培养出来的工商管理硕士，个个都出类拔萃，但他们需要学会怎样在团队中好好工作。”

许多热心倡导团队合作的人都看出，每个团队本身很可能就是学习某些能力的实验室，作为团队成员，人们要想有优异的表现，就必须具备这些情感能力。波士顿大学管理学院工商管理硕士课程项目主管凯茜·卡拉姆说：“团队中每个成员都具有独特的专长或技能，能为团队做出相应贡献。有些专长是技术性的，有些专长则是情感能力或是社交能力。如果在团队中大家有意互相学习，或者让互相学习成为工作的一部分，这就是大家互相学习的绝好机会了。”

凯茜接着说，人们常常错失良机。“因为很多时候，人们以为留意处理好与团队成员的关系就会分心，会分散完成团队任务的精力，所以很多人不认为这是推动大家工作进步的好方法。其实，把团队作为学习团队合作技能的场所，这一点意义深远，以团队为基本工作单位的公司更应该重视团队中的相互学习。”

下面我们会谈谈其他问题——如果我们知道该从哪里努力，那么我们

每个人无论通过团队还是依靠个人，都可以强化并开发所需的情感能力。

[1] The 1982 meeting: John Markoff, “The Soul of a New Economy,” New York Times, December 29, 1997.

[2] John Doerr: interviewed by Michael S. Malone, “John Doerr’s Startup Manual,” Fast Company, February/March 1997.

[3] The need for cooperation as a force in shaping the brain in evolution was perhaps first proposed by Alison Jolly in “Lemur Social Behaviour and Primate Intelligence,” Science 153 (1966).

[4] The main theorist here is David S. Wilson, “Incorporating Group Selection into the Adaptationist Program: A Case Study Involving Human Decision-making,” in J. Simpson and D. Kendrick (eds.), Evolutionary Social Psychology (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997). While some evolutionary psychologists focus on the human ability to deceive others as a source of competitive advantage, they slight the larger benefits accrued to the survival of a group by the more widespread acts of cooperation and mutual help that are essential to the group’s very survival.

[5] The evolutionary advantage of cooperation in human evolution can be glimpsed among chimpanzee bands; Jane Goodall reports those females who have particularly strong cooperative alliances with other females have a higher rate of infant survival, faster maturing daughters, and produce offspring most rapidly. Anne Pusey, Jennifer Williams, and Jane Goodall, “The Influence of Dominance Rank on Reproductive Success of Female Chimpanzees,” Science, August 8, 1997.

[6] Cooperation and a radar for selfishness: described in Bruce Bower, "Return of the Group," Science News, November 18, 1995.

[7] The human brain evolved to handle the challenge of group life: The main proponent of this theory is Denise Cummins, an evolutionary psychologist, and author of Human Reasoning: An Evolutionary Perspective (Cambridge, MA: Bradford/MIT Press, 1997).

[8] Neocortex is larger the bigger the group: T. Sawaguchi and H. Kudo, "Neocortical Development and Social Structures in Primates," Primates 31 (1990).

[9] Social pressures drove brain evolution: see Cummins, Human Reasoning.

[10] What percent of knowledge is stored in your own mind?: Robert E. Kelley, How to Be a Star at Work (New York: Times Books, 1998).

[11] Intellect not in my skin: Howard Gardner, Frames of Mind (New York: Basic Books, 1993).

[12] Groups outscore individuals: G. W. Hill, "Group Versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better Than One?" Psychological Bulletin 91 (1982).

[13] Collective memory in teams: Roger Dixon, Interactive Minds (New York: Cambridge University Press, 1996).

[14] Simulated management teams: R. Meredith Belbin, Management Teams: Why They Succeed or Fail (London: Halstead Press, 1982); R. Meredith Belbin, Team Roles at Work (London: Butterworth-Heinemann, 1996).

[15] The concept of group IQ was first developed in Wendy M. Williams and Robert J. Sternberg, “Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others,” Intelligence 12 (1988). They define group intelligence as “the functional intelligence of a group of people working as a unit.”

[16] The classic study: Williams and Sternberg, “Group Intelligence.”

[17] Critical elements for effectiveness: Michael A. Campion et al., “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension,” Personnel Psychology 49 (1996).

[18] Jeffrey Katzenberg, as observed by Nathan Myhrvold of Microsoft, and described in Ken Auletta, “The Microsoft Provocateur,” The New Yorker, May 1997.

[19] Knowledge workers and networks: Kelley, How to Be a Star at Work.

[20] Time saved through good networks: Kelley, How to Be a Star at Work.

[21] The power of the alliance between high-tech start-ups and venture capitalists: “Venture Capitalists,” The Economist, January 25, 1997.

[22] People on whom performance depends: quoted in John Kotter, Power in Management (New York: AMACOM, 1979).

[23] Superior managers effective at building bonds: Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance (New York: John Wiley and Sons, 1982); Robert E. Kaplan, Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

[24] Carefully chosen favors: Kelley, How to Be a Star at Work.

[25] Marks and Spencer and other retailers are forging bonds of trust with suppliers: Nirmalya Kumar, “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships,” Harvard Business Review, November/December 1996.

[26] Kraft Foods: Ken Partch, “Partnering: A Win-Win Proposition … or the Latest Hula Hoop in Marketing?” Supermarket Business, May 1991.

[27] Kumar, “The Power of Trust.”

[28] The working relationship as a “couple”: James Krantz, “The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis,” Human Resource Management, Summer 1989.

[29] Projective identification: The best work on this insidious process is the classic by Thomas Ogden, Projective Identification and Psychotherapeutic Technique (New York: Jason Aronson, 1991).

[30] Owens Corning and SAP: “Owens Corning: Back from the Dead,” Fortune, May 26, 1997.

[31] Self-managed work teams: cited in Lawler et al., Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1,000 Companies (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

[32] Advantages of self-managed work teams: Richard Moreland et al., “Training People to Work in Groups,” in R. S. Tinsdale (ed.), Applications of Theory and Research on Groups to Social Issues (New York: Plenum, 1997).

[33] The value of a top team in a polyester fiber plant was 31 million pounds per year, while average teams produced 24 million pounds per year. The value of the fiber from average teams was $33.6 million, that from superior teams $43.4 million. The total salary for a team was just $270,000. Source: Lyle Spencer Jr., presentation at International Family Business Programs Association, Northampton, MA, July 1997.

[34] Team achievement profile: Lyle Spencer Jr. et al., Competency Assessment Methods: History and State of the Art (Boston: Hay/McBer, 1997).

[35] Jean Brittain Leslie and Ellen Van Velsor, “A Look at Derailment Today: North America and Europe,” Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1996.

[36] Team leadership most frequent competence in managers: Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer, Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[37] The team studies were presented by Lyle Spencer Jr. and Charles Morrow at the International Conference on Competency-based Tools and Applications to Drive Organizational Performance, London, October 1997.

[38] There were different ways teams could translate their competencies into team effectiveness; not every star team excelled in every one. One winning combination, for example, combined the drive to improve with a strong interpersonal focus, ensuring the team was cohesive and harmonious in working together. Another way to excel combined the drive to improve with an external outlook, emphasizing serving the needs of and building bonds with other parts of the company.

[39] Strategic decision making in management teams: Allen C. Amason, “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams,” Academy of Management Journal 39 (1996).

[40] The Data General engineering team: Tracy Kidder, The Soul of a New Machine (Boston: Little, Brown, 1981).

[41] The analysis of the Data General team: Lee Bolman and Terrence E. Deal, “What Makes a Team Work?” Organizational Dynamics, vol. 23, 1992.

[42] The pharmaceutical R&D teams: Richard E. Boyatzis et al., “Entrepreneurial Innovation in Pharmaceutical Research and Development,” Human Resource Planning 15 (1990).

[43] The de facto leader: See Wilson, “Incorporating Group Selection.”

[44] Team leaders need to hold back: see, for example, L. E. Anderson and W. K. Balzer, “The Effects of Timing of Leaders’ Opinions on Problem-solving Groups: A Field Experiment,” Group and Organizational Studies 16 (1991).

[45] Self-managing work teams: Susan G. Cohen et al., “A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness,” Human Relations 49 (1996).

[46] A meta-analysis of studies with hundreds of self-managing teams found that those without supervisors performed better than those that had supervisors: R. I. Beekun, “Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad?” Human Relations 47 (1989).

[47] The disastrous cross-functional meeting: Daniel R. Denison et al., “From Chimneys to Cross-functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model,” Academy of Management Journal 39 (1996).

[48] The signs of group flow are seen in what Warren Bennis calls “Great Groups” in his landmark study of a half dozen remarkable teams. These groups display the hallmarks of people in a collective state of flow. That figures; flow is the state exhibited by people who are outdoing themselves, and so emerges with truly outstanding groups. Warren Bennis and Patricia Ward Biederman, Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).

[49] Feynman quoted in Bennis and Biederman.

[50] “I work to win.”: Kidder, The Soul of a New Machine.

第四部分 提高情商：如何学，如何做

第十章 为什么情商培训如此低效：最佳指导原则

美国运通公司人寿保险分公司已经是美国发展最快的主要的人寿保险公司，公司总裁吉姆·米切尔（Jim Mitchell）还说：“我们看到了一个可以让公司发展得更好的机会。”他发现了一个让公司发展的大好机遇。通过对客户财务计划的了解，可以看出，人们有财力和需要购买人寿保险，但仍有2/3的人没有买，而且这种情况已经持续多年。

米切尔认定此现象背后隐藏着巨大的商机。为此，他自己建立了一个“特别行动小组”，想一举找到“突破点，让人寿保险更具吸引力”。[1]

小组首先调查了保险业务员及客户对销售和购买人寿保险的真实看法。调查显示的结果只能用一个词来形容：糟糕透顶！

调查发现很多客户以及潜在客户都对人寿保险持消极态度，而且其程度令人震惊。小组原以为是公司在人寿保险类型及内容方面存在某些重大问题，结果却发现原来是由于保险业务员在销售过程中缺乏情感。

客户说，他们不信任保险业务员，购买保险反而让他们觉得自己“很无助：不了解保险细节，没有保障，增添了几分担心”。这类消极的感受甚至在已经买了保险的客户中也十分普遍。他们担心的不是死亡、开支或政策改变。事实上，客户说，他们对保险品种和内容都非常满意，但是他们在和保险业务员互动时感觉很恼火。奇怪的是，许多保险业务员自己也说，在向客户推销人寿保险时，也感到自己“不能胜任，能力不够，不能赢得信任，只考虑自己利益”。一些保险业务员说，“一定要做成这单生意”的压力使他们在推销保险时采取了一些有违自己道德和价值观的做法。其实，他们也希望自己在推销保险时信心更足、更讲道德。许多业务员说，保险业务员声名狼藉，又总得打推销电话，久而久之，就觉得自己孤独无助、心情抑郁。

客户在面对保险销售时，表示出忧虑或不安，这时很多保险业务员通常认为，最好的办法是据理力争，而不是用同理心或站在对方的角度来考虑问题。其实，保险业务员如果能换位思考，就容易消除客户以及他们自己的疑虑和不安。凯特·卡农（Kate Cannon）曾是特别行动小组的一员，现在是运通公司财务顾问分公司情感能力项目组的负责人。对此，她说：“过去在培训中，通常这样教导业务员：如果客户流露出不安等情绪，那就是一种抵触的信号，遇到这种情况时，业务员就应举出更多的数据，进行合理的解释，而不必理会他们的不安情绪。”

简而言之，客户及保险业务员的情绪特征，已经在一开始就为他们的沟通奠定了痛苦的情感基调。一份总结报告说：“排山倒海的负面情绪，是横亘于销售与业绩之间的难以突破的巨大障碍。”

其实，业务员完全可以以一种更积极的情绪开展工作，但他们首先必须处理好自己不稳定的情绪状态。一位研发人员说：“我们花费数百万美元用于产品的研制开发，却因为我们自身的缺陷而阻碍了把产品推向市场，那我们算成功了吗？”

消除负面因素的秘诀

我们在第四章谈过，想纠正上述难题，应从增强业务员的情感自我意识着手，找出负面因素。卡农对我说："我们分析了做生意中'令人厌烦的因素'，它们实际上就是我们每天都经历着的情感挣扎，让人感到难受、痛苦。"

负面的因素很多，通常有以下几种：

推销被拒绝，令人工作情绪低落。遭到一连串的拒绝后，业务员往往会产生诸如"我干不了这行，我的饭碗要丢了，我这辈子生计都成问题"等悲观绝望的想法。

产品信息猛增，使一些业务员不知所措。

业务员的收入与销售金额相关。这种工作性质让许多业务员提心吊胆，老是担心不能靠这份工作养家糊口。

摸不清投保对象的需求，导致一些业务员苦恼不堪。

为了在工作中站稳脚跟，必须花费大量时间。因此，许多业务员不能平衡工作与家庭生活的关系，所以感到痛苦和烦恼。

然而，任何情感病都有解决秘方。要想掌握补救方法或改变对这些问题的态度，根本的办法就是增强业务员的情感能力。

一家公司分析报告指出，具有情感能力的业务员"能保持信心，在逆境中能振作起来，做生意不违背基本原则和价值观念"。根本原因就是业务员会按照基本的行为准则推销，而不是迫于销售压力强行推销。所以，他们就会以一种赢得客户信任的方式与之交往。由于他们全情投入工作中，他们也就更能说服客户。另一方面，他们能战胜自己恐惧和灰心丧气的情绪，也就不怕失败和挫折，能坚持工作，自然也能较好地满足客户的需求。

业务员自己也赞同上述观点。许多人说，他们工作的成败其实都与工作所需的情感能力有关。

于是有些公司的评估小组决定，集中研究几种情感技能。他们知道，业务员只有先调控好自己的情绪，才能采取正确的工作态度，应对客户的各种情绪。

培养情感能力与销售能力

莎梅妮·威廉斯（Sharmayne Williams）是美国运通公司芝加哥办事处

的财务顾问。她坦率地说："我是个急性子。以前，我极端情绪化，有一点儿事情就耿耿于怀、反应强烈，这严重影响了我与同事的关系。假如他们对事情的看法与我不同，我就气急败坏。要么照我的意见做，要么就不做。我完全不从他们的角度来考虑问题，不愿做任何让步。"

因为她不能控制自己的情绪，工作受到了影响。她告诉我："这影响了我的晋职提升，妨碍我做决定。假如我对某件事感到不安，就无法进行下一步的工作，这也影响了我的收入。"

在进入美国运通公司工作之前，莎梅妮曾当过8年的股票经纪人。到美国运通公司工作一年后，她首次参加了情感能力培训班。那时，她才明白，说道："我以前从未接触过这类学习，这是我过去没学过的内容。"

她说，培训的确改变了她的生活。"我现在明白了，自己过去一直被情绪控制。现在，如果有什么事情使我感到烦恼，我就与同事谈谈，或记在日记上，或立刻跟负责我部门的副总裁谈谈，让他们知道，我很苦恼。总之，我不会让这种情绪进一步加剧。现在，我的承受能力更强。人总会有各种各样的情绪，但不能让这些情绪控制你。"

她已经找到了应付紧张情绪的办法。她说："现在，如果我觉得紧张，我就去跳跳舞。放松身体可以使我冷静下来，好几天都能保持好心情。"

现在，莎梅妮是个非常出色的业务员，干得比过去任何时候都好。在美国运通公司工作的第一年，她就做成了170万美元的生意；第二年，她做成了240万美元的生意。在事业上，她正在走向成功。

培训明显可以提高公司业绩。从最初的情感项目培训来看，经过培训的业务员销售额比上一年增加8%—20%，明显高于未经培训的其他业务员，也高于公司平均水平。

美国运通公司财务顾问分公司的常务副总裁道格·莱尼克曾对我说："我们把情感能力作为新业务员、管理者及其他领导人培训的基本内容，对此，我们感到非常满意。"这也是莱尼克个人的胜利，因为他就是情感能力培训项目的积极拥护者。

莱尼克成为美国运通公司财务顾问分公司的销售负责人时，增加了情感能力培训项目的种类，扩展了培训对象的范围。现在，他们培训时，先用两天时间集中训练自我意识、人际交往能力以及处理问题的

技巧。几周或几个月之后，再针对这些能力进行为期三天的培训。所有新进公司的业务员、新上任的主管、销售管理团队的成员、其他团队负责人以及他们所管理的团队成员都要接受情感能力的培训。

莱尼克情感能力培训项目的成功，刚好印证了长期以来他所持的一个观点：今日的业务员不同于以往的业务员，今日的业务员应该与客户保持长期友好关系。

莱尼克说："我从来就不相信客户会同时与五六个业务员保持良好关系或联系，客户大多是与某一个业务员保持长期联系。业务员与客户保持友好关系，不仅有助于客户合理分配金钱，也能帮助客户制订具体生活计划。业务员的角色和任务发生了根本的变化，业务员正以顾问的身份帮助客户保持收支平衡，而且也帮助客户实现他们的生活目标。"

莱尼克说："我们的实践表明，如果帮助业务员处理好他们的情感问题，他们在事业上就更容易成功，而且销售时也不用违背个人的价值观念。"

莎梅妮的建议是："做一个值得信任的、能自我控制的人，这有助于处理好与客户的关系。"培养高情商，与客户有良好的相互关系，确实让人获益良多。

情商比智商更容易提高

普洛麦格是坐落在美国威斯康星州麦迪逊城的一家生物技术公司。这家公司的一些科学家每天都聚集在一起，做专注力的练习。他们参加了一项为期8周的培训项目，学习集中注意力和使自己放松的方法。这些科学家说，通过培训，他们觉得自己更沉着，做事更专注，同时也更富有创造性。

不过，更具说服力的是研究人员的记录。研究人员发现，参加专注力训练的科学家，其大脑功能产生了积极改变。他们大脑的左前额叶，即抑制大脑杏仁核冲动、产生积极情绪的大脑区域，明显比参加培训前更活跃。[2] "感觉更敏锐、更能放松自己"对他们来说已不再是梦想，而是大脑悄悄发生变化的结果。

这种脑功能的变化也出现在那些身处压力之中但恢复能力极强、应变能力也最强的人身上（参见第五章）。这个研究发现说明，随着自控等能力的进一步增强，大脑相应的神经系统也会出现类似的变化。所有的情感技能都可以通过适当的训练而得以发展。在第二章，我们讲

到一些人在同理心测验中的表现很不理想。在测验中，有些人要识别录像中的男女以非言语方式所表达出的情绪是快乐还是生气等，那时，他们错误百出。但是，当研究人员把录像中男女的真实感受反馈给这些人后，他们同理心、识别情绪的能力就大大提高了。[3] 这说明，准确的情感信息反馈也可以极大地激发一个人对不同情感的同理心和感受能力。[4]

关于情商有个好消息，那就是情商与智商不同。在人的一生中，情商可以不断提高。我们可能以一种不经意的方式，将生活中一次又一次的机会当作锻炼情感能力的机会。在人生旅途中，我们不断加深对自己情绪的认识，就能更好地处理痛苦情绪，更善于倾听他人意见，更善于设身处地为他人考虑。总之，我们不断成熟，情感能力也逐渐增强。在很大程度上，成熟本身就是情感和人际关系增强的过程。

新罕布什尔大学的心理学家约翰·D.梅耶（John D.Mayer）与耶鲁大学的彼得·萨洛维（Peter Salovey）率先提出了“情商”。梅耶通过对几百名成年人与青少年进行比较研究后发现，就总体来讲，成年人的情商比青少年高。[5] 鲁文·巴昂（Reuven Bar-On）主持过一项研究，该研究针对3000多名男女的情商进行了评估，评估对象从十多岁的青少年到50多岁的中年人不等。结果发现，情商随着人们年龄增长会有稳步增长，这种增长虽不明显，却意义重大。并且，在一个人40多岁时达到顶峰。[6] 梅耶认为：“在童年到成年这段时期内，人们的情商会随着年龄增长和人生阅历的丰富而不断提高。”

就情感能力的培养和增强而言，成年人仍然占据优势，不过对成年人的情感能力的培养和增强要比“教小狗学新戏法”稍难一点。研究人员曾对攻读工商管理硕士学位的研究生学习掌握新型情感能力的情况进行研究。研究对象的年龄从20多岁到50多岁。结果表明，情感能力增强最明显的是29岁和29岁以上的年龄组，相比之下，25岁以下的年龄组表现就差多了。[7]

不管该研究结果是否具有普遍意义，是否适用于其他人群，它的确说明了在动机相同的情况下，如果要学习和增强情感能力，年纪更大的人要强于更年轻的人。

看来，在提高情商方面，男女没有什么差异。女性在增强同理心能力和社交技能方面通常要强些，而男性在增强自我调控能力等方面则要强些。在上面提到的对工商管理硕士研究生的研究中也发现，男女两性无论培养什么情感能力，都能得到增强。

人的智商一辈子不会有太大的变化，而情商却可以得到发展和提高。

就这点来讲，情商与智商是截然不同的。相对而言，纯认知能力是固定不变的，而情感能力在人生的任何时候都可以通过学习得到增强。一个人无论多么麻木不仁、腼腆害羞、脾气暴躁、不善于与人打交道、注意力不集中，只要他学习目的明确且方法得当，就可以增强情感能力。

怎样开始培养好呢？

仅是“知道”还不够

考虑一下亨利与莱伊的例子。他俩同时进入贝尔实验室当电子工程师。履历几乎一致：都毕业于一流的大学，在校学习的各科成绩平均高达3.8分，教授在给他们写的推荐信里对他们赞不绝口；而正式参加工作前，两人都趁暑期到电脑公司实习过。

然而，自从进入贝尔实验室后，他俩的人生路开始不同了。亨利的工作状态，就像还没从研究生院毕业的学生。从早到晚，他都坐在电脑屏幕前，一门心思地看材料文件、学习新电脑软件。除了开会，公司同事很少见到他，他一直闭门造车。他的想法是：“精通技术对我来讲最重要。”

莱伊的表现却完全不同。她确保在工作上投入足够的时间，而其他时间她就用以了解和接触同事，看看他们有什么兴趣爱好，他们手里的项目进行得怎样，有什么值得关心和注意的地方。如果人们需要帮助，她就主动帮忙。例如，有人要安装一个新软件，但遇到了困难，她就主动给予帮助。她的想法是：“我要想融入这个团队，就需要帮助他人。”

他们在这里工作6个月后，亨利在技术上取得一些成绩；而大家却认为莱伊能与同事合作，并能主动承担工作，更容易成功。亨利没有意识到与同事建立联系是自己成功的必需因素，他对单枪匹马工作感到心安理得。同事认为他技术确实还不错，但在团队工作中未必是好的合作伙伴。

莱伊的情商技能表现极佳，而亨利的技术才能要想得到充分发挥，必须学习掌握所需的情感能力。怎样才能帮助像亨利这类人增强情感能力呢？

亨利与莱伊的例子是卡内基–梅隆大学的罗伯特·凯利总结出来的。他指出，莱伊已经学会了优秀员工所应具有的处事方法。比如，她学会了建立与同事间的联系，主动承担工作任务等。[8] 她不单知道成功

的方法，还付诸实践。一个人必须具备某些情感能力才能在工作中建立人际关系网络，与同事合作愉快。像亨利这类人要改变自己的行为方式，仅是在理智上知道这些情感能力对自己有益还不够。仅知道自己应该建立良好的人际关系还不足以让他摆脱自我封闭的状态。如果他努力尝试，多多改进，才可能把这些能力运用自如。

知道某些概念和技能的知识与实践概念和技能之间有着巨大差别。知道并不等于实践，无论是弹钢琴、管理团队或是在适当的时候实施某些重要的建议，都是如此，不能仅是知道而不行动。

有一项研究，是针对一家连锁超市的管理培训进行的。结果发现，在管理者回到超市后，他们并没有把在培训中学习到的有关能力的知识运用于实际。许多培训学员在培训结束时，对在工作中应该做什么知道得非常清楚，但他们回到超市后并没有那样做。他们在理智上知道情感能力的重要性，但仅仅知道这点还不足以推动他们做出行为上的改变。[9]

在认知方面意识到应该怎样做，并不等于某人就准备开始那样做，也不等于他就有了那样做的推动力或能力，也不等于他能更深层次地体会某种能力的运用方法。要想帮助人们掌握情感能力，就需要重新认识我们学习的方式。

一份被人们引用得最多的培训与开发的材料说，参加培训的人们往往认为“所有的培训都是一回事，他们全然不考虑培训的目的，对不同类型的学习也没什么特别反应”。[10] 就认知能力和技术知识来讲，培训知识或许就足够了。但对情感能力来讲，则完全不行。我们不应再把所有的培训都混为一谈，我们必须运用我们对大脑运作方式的新认识来对学习进行有意义的、具体的分门别类，以推动真正的情感能力学习。

终极考验

只让员工知道一些与情感能力有关的知识和概念，大概是最简便的培训方法。但与接下来我们要简单讨论的其他方法相比，其在改变人们行为方面效果最差。掌握理论知识是基本的一步，对学习掌握好一种能力来讲是必需的。但要使其能力不断增强，这还远远不够。要想彻底改变自己，就需要彻底改变根深蒂固的固有思维习惯、感受及行为方式。

就拿亨利来说，在贝尔实验室当工程师，沉默寡言，甚至寸步不离办公室，不与同事接触、交流。他为何会这样呢？

亨利的孤僻也许是因为害羞，很难适应社会或仅是不善于团队合作等。但无论是什么原因，他本人都是后天习惯的牺牲品。假以时日，并通过努力，我们已有的某些习惯，也是可以被更有效的习惯替代的。改掉旧习惯，培养新习惯不过是脑神经连接的改变而已。

当我们形成习惯性的思维、知觉和行为方式时，支持这些习惯的神经连接得到了强化，成为相关神经冲动的主要通道。那些不再使用的神经连接会逐渐退化甚至消失，而我们持续使用的神经连接却日益增强。 [11]

假如面对一件事，当事人有两种反应，只取其一，那么有较丰富、较健全神经网络的那种反应肯定会占上风。一种反应发生的次数越多，神经连接对它的支持也就越强。在经过无数次重复，养成一种习惯后，内在的神经系统就会本能般地为我们选择，即我们会不由自主地马上做出自发的行动反应。

我们可以把情感能力看作一组协调的习惯，即我们为完成某项工作所想、所感受以及所做的事情，当这种旧习惯成为一种障碍时，要想取代它，新的好习惯就必须更强有力。这就需要针对新的好习惯进行大量的实践，这样才能阻止旧习惯再度发生，即旧习惯的神经通道最终萎缩（心理学家称之为“压制”）。此时，支持新习惯的神经系统则进一步发展健全。最后，在关键时，新的好习惯作为自发的反应，取代旧习惯。

如果针对一个人重新培养情感能力的情况进行测评，主要就是看他在关键时候的自发反应如何。要想知道像亨利那样的人是否已经掌握了建立人际关系的基本技能，就要看他在需要做出重要选择时，他的决定是什么，是仍然待在他那狭小的办公室里，还是向同事请教、商量，并寻求有益的信息及专业技术方法。如果遇到问题，他马上走出办公室，找同事帮助，这说明他已经养成了新的行为习惯。

不同的学习模式

美国人事管理局的一位政府研究人员给我简单介绍了一项调查结果，是从针对政府各种工作所需能力的调查中分析得出的。他说：“工作中的技术培训很容易，而要培训人们灵活应变、刚正不阿、做事认真勤奋、善于处理人际关系等特质，就很难了。”

相对于开发人们的情商，技术培训是容易的。我们整个教育制度就着眼于培养认知技能。而在培养情感能力方面，教育制度就暴露出许多缺陷。同理心、灵活应变等能力是完全不同类型的能力，它们由不同

的大脑区域负责。

纯粹的认知能力建立在大脑新皮质的基础上，即思维大脑上。而想要处理人际关系并开发社交能力，还需要大脑其他区域起作用才行。这时主要是大脑的情感中枢起作用，尤其是杏仁核，它是从大脑中心连接到大脑执行中枢前额的神经系统。学习情感能力时需要重新调整这个系统。

知识学习的基本方法与行为改变的方法不同，所以这两者的教育模式也迥然不同。就知识的学习来讲，教室是最适合的场所，通过简单的阅读或听讲就能掌握。用这种方式能有效地传授主要的概念、见解及计算机编程等知识。而相互交流工作中的经验和体会却完全是另一回事。

要想学会在行为方面改变，生活本身才是学习的真正课堂，而且还需要相当一段时间来进行行为训练。学校的学习实质上是把刚学会并理解的知识补充到新皮质的记忆库里，新皮质负责的则是接收新信息数据，深入领悟，并且把新旧知识融会贯通，扩充相应的神经系统。

可是，学习情感能力既涉及上面提到的新皮质活动，还涉及大脑情感系统的活动。我们的社会行为习惯和情感习惯都发生在大脑的情感系统，要改变这些行为习惯——即学会以积极态度与人接触（而非避免与人打交道），学会更善于倾听他人意见，以及学会适当地进行信息反馈——是比单纯补充新知识和新信息更加艰巨的任务。情感能力学习会对神经系统产生更深刻的变化，既要弱化现存的行为习惯，又要用更好的行为习惯来取代现存的。

理解大脑内在功能的这种差异对制订传授情感能力的课程十分重要。组织机构常犯的一个错误，就是试图用讲解理论知识的方式传授情感能力。很多组织想把服务倾向性或领导能力之类的情感能力灌输给员工。其实，这是完全不行的，要想改变以情商为基础的行为习惯需要采取与过去截然不同的新学习方法。现在，一些学校、公司及政府机构已认识到这点。

现在许多组织培训与开发员工情感能力的方法与大学生学习的方式基本一样，就是采取死记硬背一串串词句等简单的认知学习。[12] 提高情感能力的学习更复杂，这些方法远远不够。培养情感能力需要理解和掌握改变行为的基本原理，否则，就会徒然浪费庞大的训练时间和经费。正如上文指出的那样，数十万、数百万的保费因为业务员情感能力的缺乏而浪费了，真的可以说是价值10亿的失误。

只问耕耘，不问收获

美国一家有名的药业公司的首席执行官看到公司培训支出大幅度增长后，有点担忧。他想知道花了那么一大笔钱究竟有什么收获。

这位首席执行官的要求合情合理，所以，他立即就收到了回复，一份匆忙写成的报告被呈送到他面前。

但报告里所讲的东西有些似是而非。这位首席执行官是医学博士，还是生物医学统计博士，做科学研究出身。看到这种报告，他当然不满意，他要的是实实在在的数据。于是有关人员又回去找报告撰写小组，写了一份更详尽的报告，以具体金额和长期策略效益去评估训练成果。另外，他们还从外面聘请专家，从联创咨询公司邀请了查理·莫罗，从杜兰大学找来了梅尔文·鲁宾斯基等人。就组织方面来说，这份惊人的评估报告可算是一大创举了。报告写得十分严谨，分析了4年来公司项目的运作情况，并运用了科学的量化方法，评估公司的培训费用是否花得真正有价值。 [13]

说这报告是一个创举有些讽刺。尽管全世界各公司在培训项目上投入了几十亿美元，但花钱进行培训的公司很少评估培训的效果。有人曾评估过培训中员工所学习的技能在工作中表现如何，结果令人沮丧，只有10%的所学技能运用到了工作中。由于收集到的数据寥寥无几。所以，没人能确切地知道培训究竟提高了多少工作业绩。 [14]

1997年10月，美国培训与发展学会挑选了35家公认的有代表性的公司进行调查。其中有27家公司说，它们努力通过培训来增强员工的情感能力。 [15] 但在这27家公司中，超过2/3的公司从来就没有对培训效果进行过评估。那些进行过评估的公司，评估标准也不可靠。他们评估时主要看员工对培训的反应，调查内容也涉及员工对培训的意见等。

美国培训与发展学会的另一项大规模调查发现，只有13%的公司根据员工的工作表现来评估培训效果。 [16] 有一家金融服务公司是全球最大的金融服务公司之一，该公司人力资源部的负责人说：“我们评估培训效果的标准就是有多少人参加了培训。我们知道的就是员工参加了培训，至于他们学到了什么，只有上帝才知道。”有时，我们把这种现象称为“只问耕耘，不问收获”——只要让所有的人都参加培训，其中有些人能有所获益就行了。

成效评估标准

某大型药厂的高层主管齐聚在一个偏远山区的旅游胜地，进行为期一周的人际交往能力培训，他们想研究如何在竞争日益激烈的商业环境中改进领导能力。

他们探讨的主题包含多项情感能力，包括如何建立有效的人事管理模式；如何激励下属，并对下属优缺点进行评估；如何对工作表现给予反馈，如何进行团队管理；如何处理冲突并激发创意。讨论后还留有时间，这些主管就可以反思自己的行为，想想自己行为对周围人会产生怎样的影响。

这是整整5天的拓展培训，是全世界各组织中数以千计的主管和管理者培训的典型模式。但是这种培训是否像很多首席执行官想的那样物有所值呢？

未必。

这些受训主管的管理技巧不仅没有改善，甚至在老板进行评估时，发现技巧退步了。其中一位进行评估的老板对我说："把这些主管培训前后的行为进行比较，结果发现，主管们有轻微的退步。"

这家公司对该公司举办过的十几个管理培训进行了效果评估，这个培训是比较令人失望的一个。总的来说，培训效果不一，有的物有所值，有的则不尽然。

培训项目内容、对象、结果各不相同。培训的目标是促进员工情感能力的增强，内容包括训练高层主管激励员工，训练管理者更有效地与员工交流、解决矛盾冲突、改善管理方式、帮助主管提高信息反馈能力、与员工建立积极关系等。

公司评估这些项目时，依据的是参与培训者在工作中的表现，老板、同事和下属都参与到对他的评估中。然后，公司用可靠的统计数据，用公式计算评估结果，再计算成本与收益。到目前为止这种方法是比较成熟的评估方法，值得推广。[17]

这种评估方法很认真，也很少见，却能清楚看出培训的效果，企业经营者更需要知道培训的效果如何。在上述的公司调查中发现，针对增强管理层人际关系能力所进行的培训，总共有11项，其中有三个完全无效。这三个培训项目分别是之前提到的旅游胜地的5天培训、个人业绩管理培训和团队建设培训。

这三个培训项目基本上投入资金大于收益。投入团队建设培训的资

金，即使能持续产生收益，也要等7年才能收回，但是不可能7年间一直有收益。至于其他两个项目，不提也罢。对培训者工作业绩根本没有丝毫帮助，实在看不出钱花得有什么价值。

该公司评估结果显示，在这11个培训中，有5个培训在一年后能收回投资。当然，前提是受训者培训后持续应用所学并产生效益。现在看来，这5个培训也不尽如人意。参与培训并受评估的总人数是147人，这5个培训在他们身上总共耗资近70万美元。

另外5个领导和管理方面的培训项目效果要好些。[18] 这5个项目的投资回报率在16%—492%之间。另外一个培训项目是时间管理，内容包括控制压力和冲动，并且培养自制等能力。这个项目的投资回报周期很短，只需约三周就能收回投资，第一年该培训项目产生的相应收益为投资的19.89倍。从投资回报的角度来说，公司的时间管理培训项目运作得不错，因为投入只有3000美元，而全国重点培训项目一般来说平均费用是6.8万美元。

简单来说，如果培训项目有成效，那么一般一年左右的时间就能收回投入在该项培训上的钱；受训者的工作业绩也能说明培训的价值。如果培训失败，真可谓得不偿失。

上面提到的药业公司花了4年时间评估培训成果，需时甚长，又耗资不菲，真的值得这样做吗？值得。不妨考虑一点，就能看出这样做多么值得：评估培训结果的费用是50万美元，而公司花费在培训上的却是2.4亿美元。换句话说，评估费用仅占公司培训预算的0.2%。[19]

公司对培训和发展项目进行了评估，随后把赔钱的培训项目一律取消。这个例子本身就是很优秀的模范，让我们看出公司应该怎样开展培训项目。

强势公司软下来

很多公司开始对组织情感能力的培训进行深入评估，评估标准是公正的，即以业绩效果作为评判标准，并设立评判小组（这是评估的秘密武器）。卡里·彻内斯（Cary Cherniss）是罗格斯大学的心理学家（和我同是情商研究组织联合会的负责人），他惊讶地说：“很多公司在培训上花了很多钱，可是却很少对培训结果进行评估。一涉及人际关系，很多强势的公司就软了下来，不能把情商培训进行到底。很多主管看来不知道，其实，他们可以设计一些课题，以评估花钱培训的结果。”

有时公司不评估培训结果是因为想当然地以为培训一定有好结果，或者是由于公司内部领导官僚主义在作怪。彻内斯谈到有一家高科技公司投入了超过100万美元，帮助员工组建更好的团队。可是，他们从不试着评估一下培训效果。为什么呢？“因为这次培训是一位执行副总裁弄出来充门面的而已。没有人想知道培训是否奏效，人们只是喜欢培训本身而已。公司一般也不计算成本收益之比，也不关心培训对实际工作是否有帮助。”

其实评估结果令人苦恼。一位《财富》500强公司的主管哀叹说：“我们花在培训项目上的钱有数百万美元，耗时数年。我们试着评估培训的收益，结果发现无论从哪个角度评估，都收益甚微。”

通常来说，无论是什么形式的培训，都只是让人们短时间内热情高涨、三分钟热血，但是这只会持续几天或几周的时间，之后人们又回到了培训前行为模式。培训课程无论是什么内容，最常见的效果不过是提高人们的自信心，而且也维持不了多久。[20]

如果培训的效果只是能培养人的自信心，那么这些昂贵的培训课程就有些像老式迪士尼动画片里的魔力羽毛。小飞象非常害羞，它从导师（精明的田鼠）那里获得了一片魔力羽毛，它用象鼻子拿起羽毛，扇动耳朵，就会飞了。

当然，在动画片里，有一天小飞象弄丢了羽毛，但是它仍然会飞。对于情感能力来说，情形就没那么简单了。满腔热忱和“我一定能做到”的精神是很有帮助的，可是这种帮助有限度。如果情感能力还没开发，你也没有学会发挥情感能力的方式，帮助的确有限。如果你没有同理心，或社交能力有限，或还没学会处理冲突，或是不会从客户角度看问题，那么仅是满腔热忱是没什么用的，虽然心怀良好动机，却总是把事搞砸。

培训界很多内容都是异想天开，跟风赶时髦，所以目前的培训与发展项目让人痛心，值得反思。有很多公司之所以参加某培训项目是“受到推销培训课的业务员花言巧语的影响，或是看到了华而不实的培训课宣传册子，又或者是看到之前参加过此课程的人状态看似不错，才最终报名参加培训”。[21]

一提到培训效果评估，很多公司更注重培训带来的表面印象。像上文提到的那家药业公司那样进行硬性评估，是极罕见的。很多公司都不会客观评估培训成果，典型评估方式是发放满意度调查问卷，问问参与者是否喜欢培训项目、最喜欢哪些培训内容。这种满意度打分制度侧重人们的喜好和趣味，与实际的培训效果没什么关系。评估培训效

果的标尺成了“培训时是否过得愉快”，这种评估注重培训的娱乐成分而非教育成分。

评估时缺少具体的数据也是一个问题，所以没完没了的“热门”培训项目才能风靡商界。在20世纪60年代以及70年代初，很多公司把成千上万的员工送去参加“交心小组”和“敏感性训练”。这些杂乱无序的培训只不过是人们发泄情绪的地方，却没有提供提高情商的帮助。尽管没有证据显示这些培训对员工工作有何帮助，这些培训仍在进行。其实，不断有证据显示，这些培训项目有时候不但无益，反而有害。

情感能力训练指导原则

有人曾问过《财富》500强公司发展部的负责人们，到底为什么很难对培训项目进行评估。结果，通常这些负责人抱怨的是，对于像情感能力一样的所谓“软技能”，我们缺少有效可行的标尺去衡量。 [22]

为了改变这种无法衡量培训效果的现状，我与他人一起创办了情商研究组织联合会，这个组织的成员来自美国各大学的商学院、联邦政府、咨询公司和各大企业。 [23] 我们查考了与行为改变有关的研究资料，也对典型的培训项目进行了研究，制定出了以情感能力为核心的、教导人们改善各种能力的实用的基本指导原则。 [24]

这些指导原则概述在专栏中。这个专栏有两个关键点：

•每一项都是有效情感能力学习所必需的，但是单独一项作用有限。

•各项相辅相成才能达到最大效果。

专栏 情感能力训练指导原则

评估工作： 应该把培训重点放在能促进优秀工作业绩的所需能力之上。

注意： 没有必要训练不相干的能力。

最佳操作方法： 设计培训课程时应该考虑到系统化评估的需要。

评估个人能力： 应先评估个人优缺点，再决定具体改进之处。

注意： 个人已具备或工作中不需要的能力不用培

训。

最佳操作方法： 根据个人需求调整课程内容。

谨慎告知评估结果： 指出个人优缺点会影响当事人情绪，要注意告知的方法。

注意： 不当的告知方法可能引起不安等负面情绪，方法得当可以发挥激励作用。

最佳操作方法： 告知过程中要发挥高情商。

评估学习的准备状态： 每个人的接受程度可能不同。

注意： 受训者接受能力太差，徒然浪费了培训投入。

最佳操作方法： 评估后若发现员工接受程度有限，应先培养员工的接受能力。

激发学习推动力： 学习推动力决定学习效果，如果一个人认识到某种能力对他自己做好工作很重要，他自身就有了强烈的学习推动力。

注意： 缺乏推动力，成效有限。

最佳操作方法： 一定要让受训者明白培训对他的事业或其他方面有何帮助。

自主导向改变： 根据受训者的个人需求与推动力调整培训内容，效果通常更好。

注意： 缺乏针对性的“一刀切”培训课程无益。

最佳操作方法： 让受训者自己制定目标，自己设计培训计划书。

设立明确可行的目标： 人们需要别人指出自己要学习的能力及所需步骤。

注意： 目标不明或不切合实际容易失败。

最佳操作方法： 详细说明培训内容，提出可行的计划书。

预防重蹈覆辙： 旧习惯的改变非一朝一夕，稍微退步不等于失败。

注意： 进步太慢或旧习惯太顽强都可能让受训者沮丧。

最佳实践方法： 预先演练退步时会有的情形，提前“打预防针”。

成果反馈： 持续的意见反馈有助于加速进步。

注意： 模棱两可的意见反而会造成误导。

最佳实践方法： 让受训者的主管、同事、朋友提供反馈，凡是能提供建设性意见的人都可列入考虑。

不断实践： 维持学习效果需要在平时工作中对相应能力进行练习。

注意： 参加培训课只是起点，不是终点。

最佳实践方法： 利用在办公室或家里的机会自然地练习，最好坚持练习几个月。

安排支持： 寻找志同道合的人彼此支持。

注意： 孤军奋战较难有成效。

最佳实践方法： 建立彼此扶持的人际网，即使只能找到一个人扶持，也会很有帮助。

提供榜样： 能力强、拥有培训目标特质的高级主管是最佳模范。

注意： 说一套做一套的主管是最糟糕的反面教材。

最佳实践方法： 鼓励主管在培训时重视并展现出培训所教的能力和特质。确保受训者也如此。

多鼓励： 如果组织内部环境支持改变，重视培训能

力，为大家提供安全稳定的氛围实践所学能力，那么受训者的改变会更明显。

注意： 受训者如果感受不到鼓励（尤其是来自老板的鼓励），就容易产生无力感，甚至不安全感。

最佳实践方法： 对符合组织价值观的改变应该给予鼓励。例如，让员工知道某项能力确实有助于晋升和绩效考核等。

强化改变： 员工需要认可，需要别人承认他们为改变而付出的努力。

注意： 缺乏激励让人气馁。

最佳实践方法： 以实际行动认可员工的努力，比如，表扬、加薪、授权负责更多工作等。

成效评估： 建立一套方法来评估学习成效。

注意： 如果有很多培训课程没经过评估，也许无效或负面的课程仍将继续存在。

最佳实践方法： 设计一套标准来检验所学技能在职场上的运用效果，最好是在训练前后各做一次评估，几个月后再做一次，可能的话，一两年后再评估一次。

真正实用的技能

她在医疗机构担任会计。她有一个大问题，就是不能接受批评。她感到自己受冒犯或是别人不同意自己观点时，就火冒三丈，事后就追悔莫及。

她决心改掉缺点。于是她参加了一个工商管理硕士主管培训班，刚好那时正专注于培养情绪的自控力，所以她正好需要这个培训课程。

她为自己写了多项能力培养的计划书：

•逐步学习自制。比如，预先觉察可能发怒的情况，在心里预先演练怎样应对，避免到时情绪失控。提醒自己，所谓的批评攻击有时只是别人提的一种建议而已。

•抓紧机会练习。每个月在心里演练两次。

•请同学与自己进行角色扮演，演练自己容易情绪失控的情景，试试用不同方法自制。

•让同学们协助自己，碰到自己出现顽固态度或是反应过激时，及时提醒自己自制。

她所写的这些看来与工商管理硕士课程没什么关系，却是凯斯西储大学魏德海管理学院的课程的一部分。该校对学生情感能力的训练可算是在培训界独树一帜的。

魏德海管理学院认真看待人们对工商管理硕士课程提出的批评意见。很多人批评这些课程太注重分析，不注重培养学生人际交往能力、交流和合作的技能等。魏德海管理学院于是着手制订了一项计划，彻底改革工商管理专业的教学，开设了“管理评估与发展”这门新课。这门课包含了情商研究组织联合会提出的大部分指导原则。[25]

学院的副院长博亚特兹带头负责这门课。他为学生们提供了受用一生的培训，就是针对从事管理工作的人，评估和拓展所需的个人能力的方法。自1990年以来，该学院已经给好几组不同背景的学生开设了这门课。大部分学生年龄从20多岁到30多岁不等。他们都是在工作几年后，决定回到商学院继续攻读工商管理硕士的。另外，魏德海学院也给医生、律师以及其他专业人员开设这门课，那些人的年龄在40岁到50岁不等，他们在学校学习为期一年的专业课程。

课程开始时，学生用一段时间进行自我审查，反思自己的价值观、志向抱负以及目标等。然后，他们对自己的能力进行一系列的评估，了解自己的长处和短处。

在课程中，学生可以看到一幅情感能力图，内容有些类似第二章中专栏1的内容。[26]根据这张图，每个学生参照自我评估结果和自身工作需要，选择自己需要增强的情感能力。学院课程不是采用组织培训中常见的缺乏针对性的培训方式，而是让学生针对自身特点，量身制订符合自身特色的学习计划。

在最开始的两周，学生每次一起上课三个小时，主要进行的是自我评估。随后的7周，大家对评估的结果进行反思。学生充分理解评估结果之后，再用5周时间制订自己的学习计划，上文提到的那位脾气火暴的会计就制订出了自己需要培养自制力的计划。

这种培训方式有效果吗？为了找到答案，专家们采用公司通常采用的客观标准，对魏德海管理学院研究生班的学生进行了严格评估。[27]结果显示，他们的情感能力水平与刚入学时的水平相比，提高了86%。课程结束后，研究人员对学生进行了三年的跟踪调查，结果表明，在工作中，他们一直在运用所学的东西。[28]

商学院的教学让我们看到，如果学生掌握了正确方法，就能掌握在公司里所需的情感能力。

专为失业者设计的训练

有一种培训很特别，十分有创意。它是专为失业者重返职场而设计的培训。迄今为止，没有哪家公司曾对员工进行过类似培训。这个培训的目的是帮助失业者培养美好特质和能力，并找到新工作。

人们失业后往往容易动摇信心，对前途疑惑不定，感到有经济压力，自我怀疑。因此，如果培养他们的情感能力，就更容易让他们找到新工作。这就是密歇根的JOBS项目的初衷。该项目是由密歇根大学的一些研究人员发起的，因为密歇根州汽车行业失业率上升，所以研究人员才发起该项目，并一举成功。

该项目取得巨大成功，再次说明了情商研究组织联合会提出的指导原则具有实用价值。相比较而言，参加过该培训的失业者，找到新工作所花时间比没受过该培训的人缩短了20%，而且找到的工作也更好。

罗伯特·卡普兰（Robert Caplan）是乔治·华盛顿大学组织行为项目组的负责人，他与密歇根大学的心理学家理查德·普赖斯一起开创了JOBS项目。他说：“这个项目对任何人都有帮助，无论是失业的副总裁，还是给副总裁倒烟灰缸的清洁工，都需要。”

这个项目的基本理念很简单：许多能让人工作业绩突出的情感能力也同样有利于人们重新找工作。帮助失业者增强情感能力，也就能帮助他们更快地重新就业。他们在新工作中，也会有不错的表现。

卡普兰说：“如果你很害羞内向，在失业后又陷入悲观沮丧之中，那就更危险了。人在那时候容易垮掉。”

对JOBS项目调查发现，原先抑郁最深的失业者，在受训后获益最大，也更能找到好工作。所以，卡普兰说：“该培训项目甚至对患有抑郁症的人同样有帮助，因为很多人是在失去工作后患上抑郁症的。”

JOBS项目侧重培养求职者的两种特质，一类是具体技能，比如，发现

就业市场需求动向的能力，或建立信息网络的能力；另一类是发挥个人适应市场的内在韧性。

培训课程一共分为5个部分，每个培训小组配有两名培训师，学员有15到20人。大部分学员都是某些公司介绍来的失业人士。[29] 培训内容主要是角色扮演、自我表达、心理训练以及行为学习等主要求职技巧。

有一项培训是保持积极乐观。假如求职者对前途迷茫，屡屡遭遇挫折，他们就需要在绝望情绪到来前采取预防措施。学员要知道，求职被拒绝是常见的情况，但是如果因遭拒绝就失去信心，就可能心灰意冷，感到绝望。谁都不喜欢绝望。

持续找不到工作时，人们会心情抑郁、酗酒、夫妻不和。但是若找到一份合适工作，上述问题就会慢慢消失。[30] 培训中，培训师教学员对求职＝遭拒要有心理准备。学员在课上也会学到在求职中遭遇挫折可以怎样自我安慰。他们要在事发前做好准备，才能在情感受打击时抵抗得住，也能迅速恢复。

该项目也培训其他能力：

•变换观点： 帮助求助者了解雇主的观点。

•自信： 相信自己能够成功，这是求职成功的首要因素。

•拓展人际网： 很多工作都是通过人际关系找到的。

•规划职业生涯： 不要认为随便找份工作就好，要根据自己的价值取向和职业目标选择。

•情绪自制： 过度沮丧、难过的人很难付出努力。

即使求职者已经找到工作，在上述培训项目中所学到的能力仍然会发挥重要作用。JOBS项目统计过，找到工作的学员在工作后第二年，比那些同年找到工作却没接受过这个培训的员工多赚约6420美元。据此估算，他们在整个职业生涯中将多赚约48000美元。[31]

JOBS项目与魏德海管理学院和美国运通公司所提供的培训类似，它们都提供了增强人们情感能力的典型培训模式。

[1] The case study of emotional competence at American Express was made available to me by Kate Cannon, director of leadership development at American Express Financial Advisors.

[2] Brain changes at Promega were measured by the state-ofthe-art method, a functional MRI before and after training. Those who went through the training were compared to a randomized control group of peers who had not yet had the training. The data was collected by Richard Davidson, director of the Laboratory for Affective Neuroscience at the University of Wisconsin. The mindfulness training was given by Jon Kabat-Zinn, director of the Stress and Relaxation Program at the University of Massachusetts Medical School in Worcester.

[3] Training in empathy: see, for example, H. J. Smith et al., “Just a Hunch: Accuracy and Awareness in Person Perception,” Journal of Nonverbal Behavior 15 (1991). While women on average do better than men on some tests of empathy, what gender differences exist can be erased by training men to be as accurate in reading emotions as women; see William Ickes (ed.), Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

[4] Empathy training carryover: William Ickes et al.,“Studying empathic accuracy in a clinically relevant context,” in Ickes (ed.), Empathic Accuracy.

[5] Adults are better at emotional intelligence than adolescents: John D. Mayer, David R. Caruso, and Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence,” unpublished manuscript, 1997.

[6] Emotional intelligence increases with age: Reuven Bar-On, Bar-

On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual (Toronto: Multi-Health Systems, 1997).

[7] Most improvement in those over twenty-five: Ronald Ballou et al., “Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals,” unpublished manuscript, Weatherhead School of Management, 1997.

[8] The case of Henry and Lai: Kelley, How to Be a Star at Work (Times Books, 1998).

[9] Little correlation between knowledge of competence and on-the-job behavior: Bruce Tracey et al., “Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment,” Journal of Applied Psychology 80 (1995). A more general review of correlations between what people learn in training programs and what they actually take back with them to daily life found that more than half of reported correlations between learning and behavior were disappointingly low—that is, it is common for people not to execute what they have learned. See G. M. Alliger and E. A. Janak, “Kirkpatrick’s Levels of Training Criteria: Thirty Years Later,” Personnel Psychology 42 (1989).

[10] Consider all training the same: Scott I. Tannenbaum and Gary Yukl, “Training and Development in Work Organizations,” Annual Review of Psychology 43 (1992).

[11] Habits strengthen neural pathways: Gerald Edelman, Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection (New York: Basic Books, 1987).

[12] Learning principles based on trivial experiments: Tannenbaum and Yukl, "Training and Development."

[13] The enlightened CEO's demand: Charley C. Morrow et al., "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-wide Training," Personnel Psychology 50 (1997).

[14] The gloomy estimate of transfer of skills to the job in corporate trainings: Timothy T. Baldwin and J. Kevin Ford, "Transfer of Training," Personnel Psychology, 41 (1988).

[15] Two thirds of companies did not evaluate the impact of emotional competence training: Benchmarking Forum member-to-member survey results, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, October 1997.

[16] The ASTD survey: Laurie J. Bassi et al., "The Top Ten Trends," Training, November 1996.

[17] The state-of-the-art training evaluation: see Morrow et al., "An Investigation of the Effect."

[18] Two programs for managers were on cognitive or technical topics, not emotional competence.

[19] While the pharmaceutical company evaluation cost was a trivial part of the total training budget, it did not evaluate all the trainings given there. However, as a pilot effort it established

methods for ongoing evaluation that presumably could be adopted as a routine practice at a much lower cost.

[20] The main effect of corporate training seminars is to increase self-confidence: Richard Boyatzis, “Consequences and Rejuvenation of Competency-based Human Resource and Organization Development,” Research in Organizational Change and Development 9, 1993.

[21] The current review of training and development: Robert Dipboye, “Organizational Barriers to Implementing a Rational Model of Training,” in M. A. Quinones and A. Ehrenstein (eds.), Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).

[22] Survey of Fortune 500 companies: William H. Clegg, “Management Training Evaluation: An Update,” Training and Development Journal, February 1987.

[23] The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations can be reached through my cochair, Dr. Cary Cherniss, in the Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers University, Piscataway, New Jersey 08855–0819.

[24] The final report from the Consortium can be obtained from Dr. Cary Cherniss (see note 23), or the website:Http://www.EIConsortium.org

[25] The Weatherhead initiative and details of the Managerial Assessment and Development course are detailed in Richard Boyatzis et al., Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

[26] The competencies include self-confidence, initiative, flexibility, self-control, empathy, persuasiveness, networking, negotiating, team leadership, and developing others, among others. Analytic and technical skills are also included.

[27] Assessments: Boyatzis et al., Innovation in Professional Education.

[28] Three-year follow-up: Ronald Ballou et al., “Fellowship in Lifelong Learning”; Richard Boyatzis and Robert Wright, “Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective,” presented at First World Conference on Self-Directed Learning, Boston, September 1997.

[29] Details of the JOBS program: J. Curran, A Manual for Teaching People Successful Job Search Strategies (Ann Arbor: Michigan Prevention Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1992).

[30] The toll of the job search: Richard H. Price, “Psychosocial Impact of Job Loss on Individuals and Families,” Current Directions in Psychological Science 1 (1992).

[31] JOBS program: Robert Caplan, A. D. Vinokur, and Robert

Price, “Field Experiments in Prevention-focused Coping,” in George Albee and Thomas Gullotta (eds.), Primary Prevention Works (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).

第十一章 如何真正提高你的情商：最佳实践方法

自1995年我撰写的《情商》一书出版以来，情感能力培训班在世界各地风靡一时，其实无非是将我原本的课程略加改动，重新包装后推出。

那些课程如果能遵循本书列出的指导原则，当然很让人欣慰，否则购买课程的人可要当心了。

通常情况下，大多数情感能力开发课程在设计、执行和评估方面都不理想，受训者回到职场后并没有什么提高。所以，在这一章我要详细讨论这类课程的指导原则。

虽然市面上开设的几乎每门课程都至少包含了这些最佳实践方法中的一两个，但是要想发挥最大作用，还需要综合运用各种能力。

想要参加情感能力培训课程的人最好在阅读本章时在心中列出一张检查表，然后照着这张表逐条检查。如果能找出课程忽略的部分，或是找出组织工作中缺乏的部分，效果就更好了。

很少有情感能力课程能够完全遵循这些指导原则。基本上，越彻底遵循这些原则，培训的效果就越好。

我们希望从全新角度探讨情感能力培训的实践策略，以更健全、更科学的方式来提高情感能力等软技能。下面提到的指导原则对情感能力的教学与学习意义重大。

评估工作

在开始培训之前，总要弄清楚一个问题：怎样做好这类培训？很明显，这个问题不容易回答。

以战略企划人员为例。理论上，理论知识水平、智商越高的人，企划工作应该会做得越好，毕竟企划是纯粹凭智商的工作，至少一般人是这么以为的。企划人员及公司主管也大多认为，想做好工作，就要依靠“分析与抽象思考的能力”。[1]

的确，缺少敏锐的认知能力不能胜任企划工作。但是，还有比智商更重要的因素，那就是情感能力，这也是成功必备的因素。

研究显示，优秀的企划人员分析能力不见得有多高明。相反，他们是

因为具有多项情感能力和特质，才有优越的表现。他们大多政治敏感度高，讲话时情理并重，具有极强的人际影响力。[2]

企划“专才”往往忽视了一项关于组织生活的基本事实：一切都与公司政策有关。我们发现企划工作成功与否与主要负责人在决策中的参与度关系密切。要让这些关键人物参与到企划中来，对企划内容表示认同，企划才有可能成功。

一份企划书可能十分出色，但是如果企划人员缺少组织内的同盟和支持者，就注定要失败，因为组织生活很政治化。一个企划人员即使再聪明，他也可能忽视情感能力对成功的重要性。

永道会计师事务所是美国六大会计顾问公司之一。他们给合伙人提供针对关键能力的培训，好让合伙人可以胜任工作。他们态度开明，没有预先限制培训内容的方向。他们本着一贯作风，先了解与事实相关的数据，再有针对性地提供培训。

玛格丽特·埃科尔斯（Margaret Echols）曾是永道会计师事务所负责能力开发的高管，她指导设定培训计划。她说：“我们首先要做的是确认受训者成功所需的能力。因此，我们为合伙人设计了一个能力模型。”

培训设计小组先让合伙人从自己公司的员工中选出业绩表现出色的人，再将挑选出的人与业绩一般的人进行对比。设计小组对调查对象进行预先设计好的访谈，请他们描述记忆中的关键事件，就是请他们谈谈曾经做得很出色的任务，也谈谈失望的经历。

公司设计小组对这些访谈资料进行分类分析，找出对成功起关键作用的因素，再从分析结果中找出对优秀业绩影响最大的能力，然后对这些举足轻重的能力进行测试，看看优秀员工与一般员工在这些能力上是否有差异，进一步确认这些能力的价值。总而言之，永道会计师事务所运用规范的方法建立了能力模型。[3]

系统客观的方法有助于发掘起关键作用的能力，所以评估某人在某行业中能否取得突出成绩，已经成为一种小型产业。行业内的评估者会采用有效方法对取得优异成绩所需的能力进行评估。[4]

制定培训策略时也要考虑各能力相互的配合，很少有员工只需要提高一种能力。情感能力相互关联，而不是割裂开来的独立个体。正如前文提到的，很多高级情感能力，比如推动变革的能力、领导能力等，都是在基本情感能力的基础上发展形成的。

有些情感能力是最基本的，我们甚至可以将它们称为“核心基础能力”，是其他情感能力的根基。这些基本能力包括自我意识、自制力、动机、同理心和社交能力。其他能力源自这些能力，这些能力可以促进其他情感能力的发展。比如，一位管理者想改变自己的领导风格，首先要有自我意识，才能做出其他改进。

对一家欧洲航空公司的研究发现，优秀机组乘务员与一般机组乘务员相比，拥有两组情感能力。一组属于自我控制类能力，包括情绪自控、成就驱动力和适应性；另一组属于人际关系类能力，包括影响力、服务态度、团队合作等。[5] 一家美国航空公司请我和我同事特蕾萨·雅各布–斯图尔特（Thérèse Jacobs-Stewart）帮他们制订培训计划，当时，我们把重点放在自我控制能力和处理人际关系的能力上。

我们还增加了两项辅助情感能力，有助于受训者更好发展所需的能力。这两项能力分别是自我意识和同理心。人们大脑杏仁核失控时，需要自我意识到自己的情感状态，这样才能在情绪失控前控制住情绪。同理心能让人发现快要情绪失控的人所流露出的前兆，比如愤怒、失望、焦虑等情绪，这样能及时帮助别人控制情绪。道理很简单：要想避免灾祸，就要在灾祸发生前进行制止。

飞机乘务员运用同理心时还要考虑不同的文化背景。每种文化的人都有独特的情感表达方式。如果我们不熟悉某一群体的文化，就可能错误解读他们的情绪，所以，开发同理心时，要考虑不同文化背景。[6]

评估个人能力

我们能准确判断自己的优缺点吗？不一定。刚才我们提到同理心，如果你问别人，觉察到别人情绪时会有什么反应，他们回答的是一种答案，可是实际发生时，他们的反应却是另一个样子。[7] 如果让很了解他们的人评价其优缺点，结果往往更准确。简单来说，当局者迷，旁观者清。我们与他人交往时，就更是如此。

通常情况下，要想评估结果准确就不能只依靠某方面的信息，而是要综合多方面的观点和资料，这就需要来自当事人和同事、上级或下属等多方面的信息反馈。360度全方位评估法有助于搜集各方面的信息反馈，提供权威的信息供评测，能反映出人们的哪些情感能力需要改进。有好几种360度全方位评估法能帮助我们至少对某些情感能力进行评估。[8]

理想情况下，评估时应使用更客观的评测工作业绩的标准。比如，核心评估法（assessment center methods），该方法模拟工作场景，借

此评估人们的工作情况。单一的测评方法未必可靠，多种方法结合使用才能更全面、更准确地了解当事人情感能力的全貌。

苏姗·恩尼斯是波士顿银行发展部主管，她说："从多角度看自己，更能帮助你培养自我意识，你也会因此想采取行动改进。"

在魏德海管理学院，学生从三种不同途径了解自己：首先，他们对自己的优缺点和价值观进行自我评估；其次，他们从他人那里获得对自己的评价，他人包括与他们一同上课的学生、同事和公司老板、家庭成员以及朋友；最后，他们进行一组评估测验和模拟练习。

可是，他们事先也知道，这些评估方法的准确度和优越性都差不多。只不过，每种方法提供了了解自我的一个不同角度。学生自己在培训师的引导下对这些评估数据进行解读，借此进行自我提高。

JOBS项目挑选培训师的时候，借鉴了娱乐行业挑选和聘请演员时评估他们能力的方法，即让应聘者进行表演。卡普兰说："我们想借此机会观察，看看应聘者在模拟场景下怎样运用社交和情感能力，是否能够胜任培训师的职位。我们请应聘者试着花15分钟教给我们一些东西（比如怎样制定预算、怎样进行访谈等）。从他们一开始的表现就能看出他们能力如何。"

卡普兰回忆说，这些模拟表演很能说明问题。"有的面试者一开始就如进行例行公事一般，分发预算表格，播放幻灯片，然后说：'请把你的开支填写在表格A里。'没有交流互动和个人关注，这可不行。有一个面试者成功了，他一开始就很真诚地说：'很高兴认识各位，我知道大家也很不容易。我在开始前很想听听大家的看法。'你马上感觉到他十分体贴，随即喜欢他，并且乐意信任他。"

谨慎告知评估结果

美国西南部一家健康规划公司决定用360度全方位评估法对员工进行评估，然后针对每个人的需要，主管给他们相应的培训指导。[9] 有人决定干脆把评估结果一并发给主管和员工，不加任何解读或说明，结果麻烦来了。

后果是灾难性的。员工自己还没机会自我分析评估结果，就马上被几位主管找去。他们感觉自己是去挨骂，而不是在接受帮助。有些员工很是愤慨，因为有些主管对他们的评价甚至比同事给的评价还低，所以强烈想要讨个说法，甚至要求主管赔礼道歉。

人们经常以不当的方式给予信息反馈，后果可想而知。但是，如果处理得当，对能力的信息反馈就大大有助于个人的自我反省和改进，能帮助当事人成长。[10]

一家公司的管理者告诉我："关于360度全方位评估法，我从接受评估者那里没听到过好的评价。提供信息反馈的人从不替别人考虑，缺少自我意识，也不善于察言观色。结果，收到评估结果的当事人很受伤。"

不过，一家大型电脑软件公司做得很好。该公司一位高级主管告诉我，他提供信息反馈时十分注重保密性，一对一当面通知。"非当事人绝对不能看见评估结果，大家也不用让其他人知晓自己的评估结果。评估完成后，我甚至不留副本。我们希望能力评估能成为促进人们进步的工具，而不是抓把柄、攻击人的工具。"

人们常犯的错误就是，舍不得花时间给予反馈。一位咨询人员告诉我："人们愿意在评估中心花上两三天时间，进行复杂的模拟测试，评估一个又一个能力。评估结束后，却只花一两个小时简单看看评估结果。结果反而困惑更多，没能够达到自我反省的目的。"

其实，告知评估结果时需要情商，告诉别人评估结果时要具有体恤之心和敏感度，也要有同理心。人们常犯的一个错误是把焦点放在缺点上，对个人优点却视而不见，这样就起不到激励的作用，反而让人气馁。

博亚特兹说："要称赞一个人的长处，但也要指出他的局限在哪儿。人们常常只看缺点和不足，但是，你要帮助这个人知道自己的核心优势在哪儿，让当事人重视自己的优势。另外，人们一旦知道哪些能力有待改进或增强，就会下定决心努力改进。"

以工商管理硕士生的评估为例，为了协助学生解读评估结果，培训师要进行共4次，每次三小时的课程，也要安排额外的个人咨询。最后再进行4次，每次三小时的课程，运用这些评估信息制订个人学习计划。

评估学习的准备状态

一位跨国银行的培训经理告诉我："我们这里有很多参加培训班的学员感觉自己是人力资源部的囚犯。他们不想参加培训。大家的抵触情绪互相影响。"

人们是否乐意参加培训，这点非常重要，可是，很多组织从不在意受训者是否愿意受训或做出改变。一家《财富》100强公司的发展部总监告诉我，接受培训的学员有三类：一类热衷于受训成长，想改变；一类是很高兴离开工作岗位一两天，感觉和度假差不多；另一类是被管理者逼着去参加培训，感觉像囚犯。

一般而言，只有20%的人在任何时候都愿意参加培训，而大多数能力发展项目在制定课程时，都是以受训者100%愿意学习为前提的。[11]但是，我们可以提高愿意参加培训的人的比例。我们可以对一个人的兴趣、动机和是否做好准备受训改进（培训受益的先决条件）进行评估。如果一个人不愿参加培训，那么首先要解决的问题就是怎样让他乐意参加培训，否则就是浪费时间。如果人们还没准备好受训，就强迫他们参加，结果将非常糟糕：他们参加培训可能只为了让领导满意，他们心怀怨恨，最终半途而废。

要想避免这种浪费财力、时间的情况，第一步就是要看看即将参与培训的人是否在心理上准备好了。心理准备程度也有4个等级：1.莫名其妙或是明显抵触；2.考虑在未来某个时间改变自己；3.已有成熟的改进计划；4.准备采取行动。[12]

在美国运通公司财务顾问分公司，每次情感能力训练之前，培训师都会与个别学员见面，一起讨论有关培训课程内容的事情，看看学员内心准备得怎样。此外，培训师在开始第一次培训前，会尽量和每个学员谈一谈，看看学员是否会存在某些担忧。

那些还没做好准备的学员可能需要审视一下自己的价值观和期待，看看自己是否想改变，这样也许获益更多。这就需要研究下一节的内容。

动机

卡普兰说，“我能行”的感觉可以大大推动人们做出改变。在JOBS项目中这点再次被证实。“谈到找工作，如果你不主动打电话约定见面，就不容易找到工作。要鼓励人们付出努力，提高当事人对成功的期望值，帮助他们鼓起勇气来。”

这个原则普遍适用：人们动机越强，学习效果越好。受训者的整个学习效果大大受到动机影响，动机强烈就学得好，也能更好地将所学内容应用在工作中。[13]我们希望自身发生的改变符合我们自身的价值观和期待。魏德海学院的博亚特兹说：“人一定会受到价值取向、目标和梦想的影响。如果人们接受培训时，训练内容与他们的价值观、

期望或是想做的事相符，那么学员受训时就不是为了公司，而是为了自身发展。”

职业生涯中的机遇从来都乐意眷顾有准备的人，往往在我们动机最强烈，很想进行能力升级的时候，机会就来了。 [14] 我们想做出改进，也许是因为以下原因：

•责任增加： 一个人晋升后，如果在情感能力方面存在弱点，就很容易表现出来。

•人生危机： 比如家庭纠纷、职业不稳定，或是人到中年开始迷茫，这时人们会产生改变现状的强烈动机。

•工作烦恼： 人际关系方面出了问题，对职业灰心失望，或是感到工作缺乏挑战，这些因素都可能促使人们想要增强能力。

我们当中很多人只要意识到培养某种特定能力将有助于改善工作效果，就会乐意积极参与相应能力的培训。卡农对我说：“一旦受训者知道课程所训练的这些能力有助于业绩提升，他们的学习动机就会更强。”人们一旦明白培训能提高工作质量或其在组织内的竞争力（如果他们把培训看作进步机会的话），就会有更强的动机。一个人学习时动机越强，培训对他们就越有成效。 [15]

自我导向的改变

如果想对公司任何职位的人都进行相同的培训，只有一种可能，那就是培训内容可能是纯粹认知性的。可是情感能力的培训需要量身打造，有针对性，否则效果就很差。情感能力的培训必须因材施教才能发挥最大作用。

我们的学习计划只有与我们的生活、兴趣、资源与目标相匹配才能最大限度推动我们的改进。 [16] 在美国运通公司，每个人都为自己设计行动改进计划。比如，一位财务企划人员很想变得更积极主动，他给自己设立的目标就是每周打20个访问电话，而且每次打电话之前都模拟打电话的过程。卡农说：“这个方法对他很有帮助，可是我不会轻易推荐给其他人，因为未必适合他们。”

不同的人在不同阶段所需要的改进计划也不相同。卡农说：“我们努力帮助每个人成长，无论他们起点在哪。比如，有些人不怎么了解自己（不知道自己在干什么），这影响他做事的效果。可是，其他人却可能对自己了解得比较充分。”

理想情况应该是，受训者所参加的课程应该能够提供针对不同技巧的培训，而课程当中可以加入切合当事人特定需要的部分。很多培训课都存在一大弊端，那就是一开始课程的内容就都设计好了，学员很难根据自己的需要选择最合适的培训部分。

联创咨询公司的查理·马龙（Charley Morrow）告诉我："很多培训课程往往缺乏针对性，很多培训项目中的课程内容已经预先设定好，生搬硬套，毫无调整的余地，培训效果也往往很差，花钱参加这样的培训很不值。"根据对《财富》500强公司评估研究的结果，马龙认为："如果学员被迫参加培训，就会出现很多问题。有些人参加培训学的是已经具备的技能，另一些学的是根本不需要的技能，还有些人对参与培训很反感，或是根本没有想接受培训的意愿。结果，这些人去了也是敷衍了事。"

让员工制订出符合自己需要的学习计划，培训就会很有针对性，也能避免上述难题。关于自我导向学习背后的指导原则，魏德海管理学院的博亚特兹说："你要让学生根据自己的需求调整培训内容，毕竟，他们才是培训的主角。如此可避免培训师喧宾夺主。" [17]

设立清晰明确的可控目标

有一个人从美国东海岸到俄亥俄州参加魏德海管理学院开办的工商管理硕士课程。他要一边学习，一边兼职工作。可是，他有些自卑，也不知道怎样与人打交道。在魏德海管理学院，培训师示范怎样逐步增强求职自信心，并讲解了具体步骤。第一步很简单，就是递上自己的工作简历。第二步看来有些困难，就是要与人面谈。于是，他暗下决心："下个月，我一定要给学校的财务处打电话，要求面谈，看看那里有没有工作机会。如果没有，我就去问其他人。"他的辅导员是该校的一位主管，他也打算和辅导员谈谈这件事。另外，他着手搜索招聘广告，打电话要求面试。他下定决心："我一定要在面试中充满信心。"他的努力奏效了：在第二学期开始之前，他就找到了一份兼职工作。

这件事看来没什么。每天有成千上万个人都有着类似想法，做着类似的事。可是，这位魏德海管理学院的学生却不同，他进行的这些步骤都是他学习计划的一部分。学校将他置于一种挑战自我的环境当中去增强自信，每完成一步都能增强他做下一步的信心。

千里之行，始于足下，先从做得到的部分开始行动。想一口气吃成胖子的人往往容易失败。把大目标化作小步骤，遇到挑战也容易对付，也能逐步成功。 [18]

在连续的小成就之后，我们信心日益增强，更具有动力。目标越大，要做出的改变、要取得的进步也越大。日本人在制订行动计划时一般考虑两个原则：第一，开始行动时，要实现的目标不能太难；第二，在行动中，逐步提高任务难度。我们逐渐完成各步骤，就感觉离最终目标越来越近。因而，我们能够保持高昂的斗志和对成功的渴望。[19]

没有明确目标，就容易偏离正轨。美国运通公司在进行培训时，会安排经验丰富的心理学家与每位学员一同制定个人成长的目标和计划。在培训中，一个常见的训练目标是让学员学会处理痛苦的情绪。可是这个目标太大、太含糊，很难实现。卡农告诉我："一开始，人们知道要对情绪加以留意。但是，他们发现难题是怎样才能控制住情绪，这时，他们开始明白，自己可能是由于太紧张才情绪不稳。经过这个分析过程，人们逐渐学会采取具体有效的步骤改进个人能力，达成学习目标，然后，他们会朝下一个学习目标前进，内容可能是'更好地进行时间管理'。"

可是"更好地进行时间管理"也是个模糊的目标。要想实现这个目标就需要采取具体步骤：每天花20分钟与下属见面，委派工作；不再浪费时间看肥皂剧，每周只拿出三小时进行消遣娱乐。

目标设立得要具体，同时也要制定具体的行动措施。比如，你的目标是让自己更乐观，遇到挫折或吃闭门羹时能泰然自若（这对销售人员极其重要），那么之前就要进行缜密分析。卡农说："一开始就要留意自己在哪里容易出问题，找出容易引发负面习惯的因素，想想难题发生时自己的想法、感受和行为。你可能有以下负面想法：'我不行'，'我干不了这个'；或者你可能有这样的习惯：先是生气，然后是压抑怒气，最后是爆发。清楚写出你的负面习惯是什么，并写出你下一次面对类似情形时想怎样改变，会好得多。每次要重蹈覆辙时，都要及时提醒自己，不要回到旧习惯。越克服负面的旧习惯，越容易成功改变。"

从某种意义上来说，设立目标有助于塑造更好的自我，等于提前看到改变后的自我。[20] 不妨憧憬一下未来的自我，这样就更有改进的动力。看到未来的自我有能力做出改进，我们就更有动力采取下一步的行动以实现目标。

避免重蹈覆辙

培养新技能不会一蹴而就，倒要循序渐进。有时一个人可能进步缓慢，甚至不时重蹈覆辙。在刚开始培养新技能时尤其是这样，新习惯

我们不容易熟悉，旧习惯却总是不断重现。

有时候，一个人在面对严峻的考验时，所受的训练也许会失灵，至少可能是暂时性的失灵。一时的不成功是意料中的事，意识到这点才能避免故态复萌。[21]

偶尔失误也许是有益的，关键是要明白，暂时倒退不等于全盘皆输。因此，一开始就要提醒受训者，故态复萌是在所难免的。但是，只要能从失败中获得教训，就能对将来的失误起到免疫作用。缺乏心理准备的人可能一时难以接受故态复萌的打击，甚至因此一蹶不振。预防受训者退步的方法就是提前给他们做好心理准备，使他们遇到挫折时也能积极进取，以理智的态度对待自己的缺点。

比如，有一个主管在压力变大时，逐渐回到以往独裁者一般的管理方式。所以，他应该事先就得到提醒：如果压力很大时，很可能由于焦虑又回到旧习惯。一旦他认识到自己即将发作时有什么征兆，就更容易事先留意先兆，防患于未然。假如他寻求别人帮助，让别人在他脾气发作时提醒他，就能渐渐学会在压力下调整脾气，进而有更恰当的表现。

当然，要想在内心设置这样一套预警系统，就需要强大的自我意识，也需要解读事件的能力（或者至少能做到事后检讨）。最好是能具体知道导致退步的具体事件以及自己当时的感受，这样面对类似情况时就能提高警觉。

仔细想想每次失误带来的损失，比如错失一笔生意，破坏与同事或客户的关系，这样就有更强的动机想要改变自己。

成果反馈

有一位高尔夫球手脾气很暴躁，因此几乎毁了自己的婚姻和事业。于是他决定参加情感能力课程，教师请他记下发脾气的次数和程度，并对每次发怒程度进行评级。

可是参加这个课程几个月后，他仍然无法自制。他很灰心沮丧，怀疑自己的努力是否值得。可是，他仔细检查记录后发现，自己发怒的次数确实减少了很多，过去一周数次发怒，现在两个月仅发怒一次。

信息反馈是改进的关键。知道自己做得怎样，我们才能继续朝目标努力。基本来说，信息反馈能让当事人了解自己新学习的能力运用得如何，以及运用效果如何。

我们做得好，就能增强我们的自信心，努力继续使用正在学习的情感能力，而这种增强的自信心反过来能激励我们取得更好的学习成果。[22]

如果信息反馈的内容显示我们做得还不够好，做得匆忙或片面，就可能削弱我们的信心和斗志（参看第八章）。如果提供信息反馈的人知道怎样让反馈内容更具鼓励作用，并且对方也喜欢他们给予反馈，那么就能提高反馈的质量，也能促进受训者的提高。

在美国运通公司财务顾问分公司，在工作中给予情感能力相关的信息反馈是很常见的。卡农说："我们不仅留意员工工作完成得怎样，也留意他们怎样工作。如果一个员工定期和领导见面沟通，这很好。工作中人际关系很重要，不仅是和客户，也要和同事或公司领导建立良好的人际关系。而在与上司的沟通中也可以及时得到对自己能力的信息反馈，也许这就是团队合作或团队沟通吧。"

鼓励实践

有一家跨国连锁酒店总是得到顾客的差评，说服务质量不好。于是酒店给直接与客户打交道的员工进行培训，想提高他们的情商。培训内容包括更好地察觉自己的情绪，怎样运用洞察力，察觉情绪问题并避免情绪失控。培训还教员工怎样对顾客进行察言观色，了解并改善顾客的情绪。

可是培训发展部门的主管抱怨说，培训根本没效果，甚至情况更糟糕。

这个培训项目进行了多久呢？

只有一天。

问题就在这里。情感能力不能一蹴而就。因为情感大脑改变反应习惯需要数周、数月的时间，仅有几小时或几天根本不够。传统观点认为培训后就有立竿见影的效果，以为只要把员工送去参加为期两天的培训班，他们就会大有长进，这种误解导致员工参加培训时间短、没有成效。此外，人们发觉，员工培训后若没有满足领导预期，领导就可能责怪员工缺乏意志力和决心。一次短期培训仅是一个开始，并不足够。

人们在较长时间内反复练习新学会的技能，要比集中在某次短期强化培训班中花同样时间练习的效果好得多。[23] 可是，很少有人重视这个道理。

培训中另一个常见错误是花大量时间空谈理论。在一项研究管理者和销售人员的项目中，小莱尔·斯宾塞和查理·马龙一起分析了在培训中怎样分配学习能力、知识讲解和实践练习的时间。在培训中，实践部分比口头讲解的实用价值高出7倍（根据成本与收益回报分析得出）。[24]

斯宾塞指出："如果你采用模拟演练的方式讲解怎样进行信息反馈，比空谈信息反馈的五大要领等理论知识而不实践的效果好得多。"

只有通过大量实践才能用新习惯代替旧习惯。一家政府机构的管理人员说："送去培训的人，培训后马上回来工作，根本没机会实践所学的技能。结果，在工作中他们还是老样子。没有把所学的技能运用到工作当中。"如果人们已能熟练运用某些技能，并且工作时仍继续练习这些技能，在工作中遇到压力时就不那么容易又回到老样子。[25]医学研究显示，改变旧习惯、培养新习惯所花费的时间越长，新习惯持续的时间就越久。几周时间比几天好，几个月比几周好。比如说，一个人想要培养与情感能力相关的习惯，要想取得最佳效果，也许至少需要3—6个月，甚至更长时间。[26]

相关经验表明：进一步增强正在进步中的能力（比如，学习倾听他人意见等）所需的时间比刚刚开始改变某个习惯所花费的时间要少。爱发脾气、求全责备等坏习惯可能在脑中已深深扎根，这时，我们不仅需要改掉这些老毛病，更需要以新习惯来取而代之。

培养新的情感能力需要多久呢？这取决于不同因素。所学的能力越复杂，需要的时间就越长。培养时间管理能力，只需要具备几种技能就够了，自我控制和成就驱动力是其中最基本的两种：要想抵制诱惑，不浪费时间，我们必须有自控力；成就驱动力越大，一个人越愿意增强自身能力。因此，培养时间管理能力比培养高级领导能力更快，因为领导能力建立在七八种其他能力的基础之上。

一个有效的培训课程会鼓励人们在私人时间里也实践所学内容。虽然培训内容主要与工作场所的需求相关，但是大多数能力也与人们的个人生活有关。下面这组数据虽有争议，但是不妨参考一下：一般而言，读工商管理硕士的两年全日制学生在教室里学习和做作业的时间为2500个小时，假定他们每天平均睡眠7小时，那么，两年中，他们的非睡眠时间为10500小时。这时，我们不禁要问："在这剩余的8000小时里，他们在学什么呢？"

上述问题是魏德海管理学院的博亚特兹和其他课程设计者提出的。有鉴于此，有人建议，无论何时何地，只要有机会，学生就可以进行自

我定向学习。当然，我们不必在所有不睡觉的时候都工作。情感能力的培养方式很特别，整个人生就是改变自己的大舞台，生活本身就是最好的课堂。

有一种现象称为“扩散效应”，即人们为工作而学习的技能也能扩大应用到自己的生活中。比如，一位主管学会更好地聆听员工意见，回到家中与子女交谈时，他也能留意倾听他们的话。在某些公司中，扩散效应效果明显。比如，在3M公司，有一个培训项目的培训重点是降低对身体健康的损耗，这项培训能培养员工在工作场所和家中更快地恢复精力。

彼此帮助，共同提高

美国某一大型食品公司的副总裁是工程学士和工商管理硕士，智商高达125。公司总裁有意提拔他。可是，这位副总裁的弱点是暴躁易怒。如果他不改掉自己的坏脾气，就不可能获得晋升。

这位副总裁不善社交，性格内向，喜欢通过电子邮件等方式给下属下达指示，却不喜欢和同事面对面沟通。一到开会的时候，他极具攻击性，常与人争论，专横傲慢。于是公司请了一位咨询顾问帮助这位副总裁。这位顾问回忆道：“如果他不改掉自己的恶习，就不可能晋升。”

顾问为这位副总裁提供一对一针对性的帮助。他说：“我要帮助他意识到自己哪些时候容易发怒，这样他才知道怎样避免情绪失控。我教他像教练训练运动员一样，采用自我暗示的方法，也预先对可能发脾气的情况做好心理准备，提醒自己：‘我不能再发火了。’当他火气上升时，我就给他示范控制怒火的技巧：我请他先绷紧全身肌肉，随后放松肌肉。这种方法叫作‘快速肌肉松弛法’。”

这一课程持续了几个月。最后，那位副总裁学会了控制脾气。这种一对一形式的情感能力培养课程在美国企业界日益普及，对才华横溢的员工，企业更愿意培训他们。公司有多种方法对员工持续性地提供培训支持，一对一帮助就是其中一种。培训期间，咨询顾问起到了非常重要的作用。

一般而言，一对一的指导有助于受训者改进，不过，有人督导的讨论也是开发情感能力的一种好方法。波士顿大学管理学院工商管理硕士课程项目主管凯茜·卡拉姆在研究中发现，有顾问指导的导师制培训有两大益处：一是促进事业发展，二是提供辅导和咨询。[27]

很多学习出自职场中的自然互动。哈佛大学心理学家朱迪丝·约旦（Judith Jordan）指出，任何人际互动都是练习情感能力以及促进彼此共同成长的机会。[28]

尤其同事之间可以彼此互助，共同提高。同事们的优缺点可以互补，可以相互促进，帮助彼此改进。凯茜·卡拉姆说："有些公司已经开始安排同事间互相进行指导。例如，在贝尔大西洋公司，中层女性主管分成若干组，每组配一名高级主管，然后一起讨论工作中常遇到的难题。她们互相交流体会，讨论怎样解决问题。结果很好，她们在面对类似问题时可以更好地解决，更好的结果是她们最终培养了社交能力和情感能力。"

一个人如果没有导师或顾问的指导，不妨找个临时顾问，即找到一个有一技之长又愿意花时间帮助自己的人。这种临时安排与正式的指导不同，但优点是可以针对当前任务所需得到合适的指导。卡拉姆发现，与经验丰富、能力强的人一起工作，或是与能力各异的同事建立互助关系，最终自己能力也会大幅增强。

美国运通公司财务顾问分公司的情感能力培训，要求学员选择一起学习的伙伴。这个伙伴在学员回到原部门工作后，还会继续与他一起工作几个月，提供鼓励。卡农说："大家都同意这种互相支持的安排。比如，在午餐时交流一番，或是定期电话交流。大家可以讨论哪些地方需要改进，也会讨论如果有些人忧心忡忡，过于武断，该怎么办等。通过这些安排，大家互相提供最新信息，提出建议和鼓励。"

上述的互助系统有助于学员把已掌握的情感能力运用到工作当中。[29] 现场指导是很有帮助的方法。卡农说："假如你的搭档知道某个人惹你生气了，在你情绪失控之前，他会及时提醒你，让你做好心理准备，也会帮助你。如果像美国运通公司那样，让整个工作小组一起进行培训，大家回到工作场合时彼此互助就容易多了。"

在魏德海管理学院里，每10—12名学生分为一组，每组指配一名指导员和一名作为顾问的公司主管。此外，每个学生还配有一名辅导员。该辅导员是中层管理人员或高级专员。魏德海管理学院采取这种学生、顾问、辅导员三者结合的方法为学生提供了有力的后备支持。

角色楷模

学习一种新的能力时，如果有一个榜样可供效法是最理想的。观察学习是基本的途径，如果有人充分表现出某种能力，那么他就是我们的活榜样。[30]

因此，培训情感能力的教师本身就要具备很强的情感能力。身教胜于言传。有些教师说一套做一套，教导效果就不理想，反倒成了反面教材。如果教师是教电脑课的，这样没问题，可是如果培训师教授的课程是对人体贴、表现热忱，或是在办公室里控制脾气，那么，教师本身的修养就十分重要了。

卡普兰说，在JOBS项目中，“很明显我们需要具备社交能力和情感能力的培训师。这是我们选培训师的基本条件，他们要先培训好自己。此外，为了保持培训师的能力，我们经常对他们的能力进行评估并反馈意见。我们希望在整个训练团队中推行这种文化。”

通常我们倾向于仿效组织里地位较高的人的行为方式。所以，我们仿效他们的优点时，也不知不觉受到他们缺点的影响。[31] 如果员工总是与一个武断专横、动辄就训斥下属、骄傲蛮横的上司打交道，那么，员工也可能变得不容异己、刻薄粗暴。[32]

在伊士曼柯达公司，一位管理者说：“以往在罗切斯特，大家住得很近。每天你会看到某些人，知道他们的作风，受到他们的指点和帮助，或者受到他们好榜样的影响。这些好榜样知道怎样建立良好的人际关系，也善于倾听，能赢得信任，受人尊敬。如今，大家分散住在各地，把自己孤立在小单元里，再也没有了看榜样学习技能的机会了。”

那位管理者接着说，由于缺少情感能力方面的好榜样，人们就要更留意观察公司部门内的员工，看看彼此可以怎样促进情感能力的学习。“我们已经制订了一个发展计划，来确保员工的技能可以得到发展，帮助员工成功。这些技能不仅包括专业技术能力或单纯的分析能力，也包括自我意识、影响力、赢得信任等领导技巧。”

鼓励与强化

一家疗养院有两位护士。一位对患者态度冷漠，另一位对患者充满同情、关怀备至。[33] 不过，待人冷漠的护士总是能按时完成任务、遵循章程办事。而那位热心肠的护士为了帮助患者有时不遵守规章制度，并且时常不能按时完成工作，主要是因为她花了很多时间与患者沟通。上级考评时，那位待人冷漠的护士受到好评，可是关心患者的护士却相反。如果疗养院的主要任务是照料患者，那么这种考评结果有何意义？

在组织内，人们的价值观和追求与现实总有差距。假如组织鼓励人开发情感能力，可在日常工作和生活中人们得不到相关的支持和帮助，

就会出现员工“情感能力高于职位所需或组织所需”的怪现象。

如果一个组织想增强员工的情感能力，只是为员工提供相关的培训还不够，还要创造出奖励员工应用所学技能的环境，这样大家才愿意努力进步。不管怎样，我们身处安全和谐的氛围中，就容易取得更好的效果。[34] 组织应该以某种形式让员工知道，他们正在培养的情感能力受到组织的高度重视。可行的方法包括，把这些情感能力列入工作安排、晋升、业绩考评等标准中。

新学到的技能必须运用到工作当中才能得到巩固。否则，学习归学习，工作归工作，久而久之，所学技能就会生疏。学习热度一旦消退，人们就不会想更上一层楼。很多受过培训的人表示，能否学以致用与组织是否鼓励学以致用并创造相应环境有关。[35]

整个团队一起受训更容易制造良好的工作气氛，促进学以致用。美国运通公司财务顾问分公司正是这样做的。该公司安排管理团队全体参加培训，在平时的会议中强调信息反馈，并提供相关支持，大家也一起讨论各自的情感能力进步得如何。

此外，该公司还设有层级式的评估制度，卡农说：“高层主管评估组员的表现，副总裁评估高级主管的表现，讨论还不尽如人意的地方，并且把最终结果呈交给总裁。公司经过一整套的评估发现，大家更重视的能力是人际互动、激发个人与他人能力、自我管理等。”

法兰克·纽曼（Frank Newman）执掌纽约银行信托公司后不久，就请顾问公司来制订培训计划，帮助公司高层管理者进一步了解哪些人际技巧对提升竞争力最有帮助。[36] 公司指出，只符合基本的工作要求已经不能满足企业竞争的需要了。要想晋升、加薪也要有管理技巧。

纽曼怎样帮助同人与客户重视这些能力呢？每次举办培训班，他本人都至少参与学习中的某部分，而银行管理委员会成员会亲自担任培训师。该信托公司发展培训部的负责人说：“这样一来，再也没人说：‘管理者告诉我，培训毫无意义。’”

需要有效的跟踪评估

我们的建议是：先针对培训内容建立考核标准，并且将员工的工作表现列入考核标准。最好是在培训前和培训后设立不同的考核标准，也要在培训后进行长达数月的跟踪评估，同时在评估期间可以对随机安排的各工作组进行适当的限制。当然，理想情况不容易实现，也可以选用一些备用评估方案，也可以比较一个人在受训领域和非受训领域

的进步情况。不论采用何种评估方法，都可以根据评估结果调整培训课程。

可惜的是，这些简单的原则却很少有人去遵守，理论与现实之间有着很大差距。有一项针对《财富》500强公司的调查发现，人事主管大多认为评估培训成效就是为了考虑培训是否划算。可是，事实上，他们很少甚至根本不进行任何成效评估。[37]

人们最常使用的培训效果考评方法是请受训者填写学员评估表，通过表格看看他们是否有继续培训的必要。这更像是一般的民意调查，而不是对培训效果的评估。研究表明，学员评估报告的满意度与学员学到的能力或工作业绩的提高之间不存在联系。正如一篇评论指出的："喜欢不等于就要学习。"[38]

评估的最佳方法是，客观测评培训前后学员的能力对工作业绩的影响。但是没有一家公司在日常的评估中采用这样的方法。只有10%的公司在报告中说，偶尔采用了这种评估方式，其他许多对培训效果的评估都只关注人们的态度变化，而不是看他们实际业绩是否提高。

这种现象正在逐渐改变。最具前景的培训评估方案要数魏德海管理学院采用的方法了[39]。在该学院中，接受过管理技能培训的学员毕业后，学院仍对他们做进一步调查研究，以便了解他们受训后的能力能否对工作业绩产生积极的影响。这个安排预计在今后的50年内仍会持续。

[1] Strategic planning is a purely cognitive task: see, for example, Chris Argyris and S. A. Schon, Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).

[2] Strategic planners need competence beyond intellect: David C. McClelland, "Assessing Competencies Associated with Executive Success Through Behavioral Interviews," unpublished manuscript, 1996.

[3] State-of-the-art methodology: the methods are detailed in several sources, e.g., Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer,

Competence at Work: Models for Superior Performance (New York: John Wiley and Sons, 1993).

[4] Assessing competence models: see, for example, Spencer and Spencer, Competence at Work; David Dubois, Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change (Amherst, MA: HRD Press, 1993).

[5] Flight attendant competence study: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[6] Empathic accuracy for people very different from ourselves, like any other emotional competence, can be learned. We included training in reading feelings from faces of people from cultures that flight attendants were unfamiliar with. We also adapted the way empathy was approached to fit the cross-cultural realities of the job. The result: six months later, the attendants at a large overseas hub who had had the worst record of passenger complaints now had none.

[7] People are poor evaluators of their own level of empathy: Mark Davis and Linda Kraus, “Personality and Accurate Empathy,” in William Ickes (ed.), Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

[8] One measure of the full spectrum of emotional intelligence capabilities I’ve co-developed is the Emotional Competence Inventory—360 (ECI-360), available from Emotional Intelligence Services, Sudbury, MA, 01776, email: EISGlobal@AOL.com.

[9] The Southwest health plan: in Mark R. Edwards and Ann J. Ewen, 360° Feedback (New York, AMACOM, 1996).

[10] Using 360-degree feedback as an emotional bludgeon: see, for example, “Performance Review Input by Peers Catches on at More Firms,” Los Angeles Times, April 17, 1997.

[11] The 20 percent rule is based on data from a wide range of behavior change programs, but its conclusion seems apt for development and training in organizations. See James O. Prochaska et al., Changing for Good (New York: Avon, 1994).

[12] Questions to gauge readiness: In Prochaska et al., Changing for Good.

[13] Motivation: Miguel Quinones, “Contextual Influences on Training Effectiveness,” in M. A. Quinones and A. Ehrenstein (eds.), Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).

[14] Windows of opportunity: Ellen Van Velsor and Christopher Musselwhite, “The Timing of Training, Learning, and Transfer,” Training and Development Journal, August 1986.

[15] Motivation and effectiveness of training: see, for example, Miguel Quinones, “Pretraining Context Effects: Training Assignment as Feedback,” Journal of Applied Psychology 80 (1995).

[16] Adapting training to the individual: see, for example, Scott I. Tannenbaum and Gary Yukl, "Training and Development in Work Organizations," Annual Review of Psychology 43 (1992).

[17] Boyatzis: Richard Boyatzis et al., Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

[18] Break large goals into smaller goals: C. R. Snyder, The Psychology of Hope (New York: Free Press, 1993).

[19] Keep hopes high: Snyder, The Psychology of Hope.

[20] Possible selves: Hazel Markus and Peter Nurius, "Possible Selves," American Psychologist 41 (1989).

[21] The basic principles of relapse prevention are in Alan Marlatt and Judith Gordon (eds.), Relapse Prevention (New York: Guilford Press, 1985). The adaptation for organizational training and development is described in Robert D. Marx, "Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change," Academy of Management Review 7 (1982) and Robert D. Marx, "Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies," Journal of Management Development 5 (1993).

[22] Positive feedback enhances self-confidence and transfer of skills to job: Quinones, "Contextual Influences on Training Effectiveness."

[23] Practice better when extended through time: F. N. Dempster, “The Spacing Effect: A Case Study in the Failure to Apply the Results of Psychological Research,” American Psychologist 43 (1990).

[24] Power of practice: Lyle Spencer and Charley Morrow did the analysis of data, reported in Lyle Spencer, “Competency Assessment Methods: what works; assessment development and measurement” (Hay/McBer, 1997).

[25] Overlearning: See, for example, Timothy T. Baldwin and J. Kevin Ford, “Transfer of Training,” Personnel Psychology 41 (1988).

[26] Much of the research on the benefits of longer periods of effort in behavior change has been done by Kenneth Howard, a psychologist at Northwestern University. See, for example, Kenneth Howard et al., “The Dose-Effect Relationship in Psychotherapy,” American Psychologist 41 (1986); Kenneth Howard et al., “Evaluation of Psychotherapy,” American Psychologist 51 (1996).

[27] Kathy E. Kram, “A Relational Approach to Career Development,” in Douglas T. Hall and Associates, The Career Is Dead—Long Live the Career (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

[28] Judith Jordan et al. (eds.), Women’s Growth in Connections (New York: Guilford Press, 1991). As the title suggests, the relational mode of mutual learning comes more readily to women than men (at least in the United States).

[29] Buddy systems: see, for example, R. K. Fleming and B. Sulzer-Azaroff, "Peer Management: Effects on Staff Teaching Performance," presented at the Fifteenth Annual Convention of the Association for Behavioral Analysis, Nashville, Tennessee, 1990. Cited in Tannenbaum and Yukl, "Training and Development."

[30] Models: there is a rich documentation of the power of positive models in behavior change, dating from Albert Bandura's pioneering work. See, for example, Albert Bandura, "Psychotherapy Based on Modeling Principles" in A. E. Bergin and S. L. Garfield (eds.), Handbook of Psychotherapy and Behavior Change: An Empirical Analysis (New York: John Wiley and Sons, 1971).

[31] Imitation focuses on high-status people: see, for example, H. M. Weiss, "Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization," Organizational Behavior and Human Performance 19 (1977).

[32] Taking on bad habits of the high-status person: Charles C. Manz and Henry P. Sims, "Beyond Imitation: Complex Behavioral and Affective Linkages Resulting from Exposure to Leadership Training Models," Journal of Applied Psychology 71 (1986).

[33] The callous and compassionate aides: cited in Cary Cherniss, Beyond Burnout (New York: Routledge, 1995).

[34] Psychological safety: David Kolb and Richard Boyatzis, "Goal Setting and Self-directed Behavior Change," Human Relations 23, 1970.

[35] Supportive climate determines transfer: see, for example, Van Velsor and Musselwhite, “The Timing of Training.”

[36] Banker’s Trust New York: reported in Business Week, October 20, 1997.

[37] Survey of training evaluation in Fortune 500 companies: William H. Clegg, “Management Training Evaluation: An Update,” Training and Development Journal, February 1987.

[38] Liking does not imply learning: Tannenbaum and Yukl, “Training and Development.”

[39] The Weatherhead follow-up is under the direction of Richard Boyatzis.

第五部分 提升团队情商

第十二章 如何打造高情商团队

我最近参加了一次国际商务会议。会中，主持人问：“你们的组织有目标吗？”有2/3的人举手表示有。

主持人又问：“组织内每日活动是否与这一目标一致呢？”绝大多数人把手放下了。

组织目标与现实情况有太大落差时，难免会出现各样负面情绪，比如本位主义 [04] 、猜忌、愤怒，甚至绝望。一家公司即使获利良多，但是如果违背员工共同的价值观，在情绪方面就要付出昂贵代价，比如

员工会充满罪恶感，感觉自己获利不当等。

高情商组织在树立的目标和组织实际运作方面要缩小误差。组织要有明确的价值观、文化、目标，才能发展果断自信的决策风格。

组织目标情感上的功能，是让员工知道大家都在为一个值得追求的目标努力。组织如果能提出有意义的衡量成功的标准（而不是只用利润衡量一切），对提高员工的士气大有帮助。

要想了解组织内共同的价值观，组织本身就要有自我意识。组织与个人一样，在情感能力方面也有优缺点，也对自己的优缺点有一定认识。在组织内各阶层，组织情感能力的优缺点通过各级员工表现出来。

可是，很少有组织对自己情感能力进行认真评估。比如，组织是否知道愚蠢的管理者有时让员工敢怒不敢言，或者是否知道销售人员把公司的钱中饱私囊？许多组织也许认为自己正通过工作满意度、观察员工是否尽责等内部标准来考评。可实际上，这些常规指标无法衡量组织情感能力。

目前组织内广泛采用的评估标准起源是这样的：在玛丽莲·高英（Marilyn Gowing）的指导下，美国人事管理局人力资源与发展中心制定了这套标准。[1] 问题在于，依据这套标准进行的调查评估真的能够反映这个组织的情商吗？

高英指出："事实与想象有巨大的落差。"我们因此丧失了许多提升组织效率的方法。高英指出了以下落差较大的地方：[2]

•自我意识： 解读公司情绪气氛怎样影响业绩。

•成就取向： 在大环境中为组织搜寻关键信息和机会。

•适应能力： 面对挑战或阻碍时的弹性。

•自制力： 在压力下不会恐慌、愤怒、惊慌失措而影响工作效果。

•诚信： 展现值得信赖的特质。

•乐观： 不畏挫折，继续前进。

•同理心： 面对客户或员工都能设身处地为对方着想。

•对多元化态度合理： 把多元化差异看作机会。

•政治敏感度： 掌握经济、政治和社会趋势。

•影响力： 具有说服力，讲求说服策略。

•建立人际关系： 包括人与人的关系，也包括部门间的关系。

上述能力的重要性不言自明。我写到这点的时候，微软公司的高层管理者就感叹他们缺乏政治敏感度，所以才遭到美国司法部指控该公司垄断，结果卷入了一场无休止的官司中。

不过，这些情感能力对组织绩效有多大影响，尚待观察。问题是：似乎也没人在意。

试想象，具备上述情感能力的组织优势为何，缺乏这些能力的公司又会遇到哪些问题。我会谈谈这个内容，也会谈到以下三种能力：自我意识、良好的情绪控制力和成就驱动力。

盲点

这是一个炎热的8月天，海边来了一家四口人，拿着毛巾、玩具、游泳圈走在热得发烫的沙滩上。5岁的小女儿边走边喃喃地说："我渴了……我想喝水！"父亲听得直恼火，向孩子母亲抱怨："她从哪学来的这种腔调？"

接着，父亲转头对小女儿说："你这样说话没有人会听的。"然后转身不再理会，继续往前走。

每个人都通过无数次类似的谈话，从家庭交往中学会了注意力和情绪的一套原则。

•规则1：我们注意到某件事。

•规则2：我们给这件事命名。

•规则3：某些事我们未曾注意到。

•规则4：有些事既然没注意到，我们就不给予任何命名。

上述原则也适用于组织。组织内部有一些集体经验（大家共同的感觉和经验）并未明说，好像潜规则，或只能在私底下说，而这就会成为

组织的盲点。

这种盲点实际上隐藏着巨大危机。比如说，在巴林银行新加坡分行，一位交易员违规操作，一手遮天，无人监管，结果造成公司上亿美元的财产损失，最终导致公司破产。阿彻丹尼尔斯米德兰公司是农业界的巨头，该公司高管串通一气，联合起来限价。事情败露后，好几位公司高管遭到起诉。

组织如同家庭

职场上总有些可以讲或是不可讲的事，就像组织订下的隐形契约一般，身为组织成员就必须遵守这套隐形契约。比如说，你的管理者因为爱喝酒，几年前被降级，从此与晋升无缘。你只得和其他人一样，很自然地凡事都去找实际负责的副经理。

人们往往出于担心和恐惧才会缄口不言。想想看，组织内那些坦白指出问题所在的英雄们下场如何。研究人员曾针对这些组织内的英雄们进行调查，发现他们指出问题所在不是出于报复或是私心，而是出于崇高动机：恪守职业道德，忠于组织的大目标。可是这些人常常最终得不到雇主的感激。

通常这些人反而会沦为牺牲者，不是被“炒鱿鱼”，就是被迫害或遭到控告。因为他们触犯了公司不可言传的禁忌，其悲惨结果仿佛在告诉他人：要么同流合污，苟活下去；要么仗义执言，然后被赶走。可是，有时候连公司内部都对组织问题缄口不言，那么组织的存亡就受到威胁了。

这种组织盲点会产生许多令人沮丧的沟通障碍，一项研究观察到高层决策会议中的怪现象：下属们一致同意，为了取悦老板而聆听冗长的报告，太浪费时间。老板也觉得这些枯燥的报告没什么意思，而且有些事已经看过了。但是为了表示对问题的重视，又不得不装作感兴趣，结果大家都闷闷不乐。[3]

坦诚建言

20世纪90年代初，美国组织顾问卡尔·弗洛斯特（Carl Frost）应邀到瑞典，与沃尔沃汽车公司的一些生产小组讨论当年度的超长假期。[4] 弗洛斯特留意到一个严重的问题：延长假期是因为公司销量下降。该公司库存很多，市场需求不畅，导致生产线闲置。

弗洛斯特发现，沃尔沃汽车公司的管理者对假期延长一事丝毫不以为

然，甚至有点高兴。他认为还是应该提醒他们问题的严重性。事实上，沃尔沃汽车公司在全球汽车市场上正在逐渐退步：生产成本超过其他大厂家，每制造一部车的时间是日本厂家的两倍，海外销售业绩近年来更是萎缩减半。

公司面临严重危机，员工也前景堪忧，可是大家似乎看不出假期延长与公司未来有什么关系。

弗洛斯特认为，这种漠然的态度显示内部沟通不良，所以大家忽视了自身面对的情形与公司命运有什么紧密联系，他们也忽视了每个人对提升公司竞争力都负有一分责任。

要想避免这类问题，最重要的是塑造坦诚沟通的环境，营造一种追求真相、愿意倾听各方声音的氛围。当然，要想达到坦诚建言的效果，首先要让员工消除担心受罚、被报复或被嘲笑的恐惧感。

根据永道会计师事务所对《财富》500强公司的调查，只有11%的首席执行官认为“坦率直言的员工会有危险”。中层主管中有1/3认为坦率直言很可能带来危险，基层员工则有半数以上认为有危险。[5]

主管和员工之间存在如此巨大差异，这说明，上层决策者误以为自己掌握所有信息，而实际上，掌握了这些信息的人不敢冒险指出问题所在（尤其是掌握了不利信息的人更不敢指出）。主持上述调查的威廉·詹宁斯（William Jennings）说：“员工往往认为内部管理措施有碍生产经营，所以不得不错误地‘编造一些数字’出来应付。”

据说百事公司前总裁韦恩·卡洛韦（Wayne Calloway）面试新人时都会告诉他们：“在百事公司有两个原因（导致你）可能被开除：一是没什么业绩，二是说谎。但是最容易被开除的原因是为了业绩而说谎。”[6]

卡洛韦以前的一个同事告诉我：“他绝不原谅下属隐瞒消息不上报，尤其是生意上的坏消息。如果有人及时通报消息，他会很感激那个人。因此，百事公司的员工都很坦白真诚。”

当然不是每家公司都如此，一家高科技公司的主管告诉我：“在这里，说真话无异于自毁前程。”

善于调控情绪

从员工日常的情绪状态，我们可以看出该组织的前途如何。可是，实际上员工情绪常被忽视。从系统理论中我们知道，资料中任何一个重

要部分被忽略，都会限制我们对整个信息的理解和反应。了解组织内员工的情绪状态能为组织带来实惠。

以加拿大石油公司的天然气厂为例。该公司是加拿大最大的石油和天然气精炼公司。该公司聘请的一位咨询专家告诉我："天然气厂的员工总是出事故，有些还是重大事故。我发现，这家公司的企业文化很男性化，员工从不流露自己的情绪感受。假如某个员工身体不舒服、孩子生病或是与妻子吵架，他来上班时，其他同事对他的工作状态或是他能否集中精力工作从来都不过问，结果往往那个员工因心不在焉而酿成事故。"

了解到这点以后，公司为员工安排了一系列的专题课程，让员工知道情绪状态关系重大，让他们知道不佳的情绪状态为何会产生严重后果。公司发现员工应互相关心，这样对自己和别人都有好处。看到公司同事表现有些反常，就应该坦白说："我觉得你今天不在状态。"公司开办这些课程后，情况果然改善了很多。

这当然不是说把公司当成相互吐露心声的地方，荒谬地把办公室当作情感沙龙或是交心治愈小组，只会适得其反，把工作与私生活混为一谈，这本身就是情感能力差的表现。

从工作角度说，情绪有助于完成工作任务，也可能对工作造成干扰。这种矛盾现象与我们在公司人际关系中有怎样的反应相关。在这种情绪与工作的相互作用中，我们的情绪发挥着巨大的影响作用。领导力专家沃伦·本尼斯（Warren Bennis）指出："人们往往因为遭受痛苦而备感孤独，所以干脆把所受的伤害、孤独感、情感挫折和心事等都藏在心底，不告诉任何人，从不与人讨论。"

很多组织根本不考虑员工的情绪，仿佛员工的情绪无关轻重，结果，公司上下死气沉沉。漠视员工情绪会产生无尽的难题，比如，公司决策不当会影响员工的士气，员工的创意无从发挥，员工潜能未被开发，管理者照本宣科、缺乏热情、因循怠惰而不能自拔，无法发挥团队精神等。

疲惫不堪？受害者反受责备

有一家发展速度极快的公司，最近人员流动率是40%。公司主管告诉我："公司高层从早忙到晚，婚姻濒临崩溃。我们的薪水很高，但是如果你的业绩不如前一年，就会被解雇。这里的工作很不稳定。"

这种抱怨让人心酸，这也说明竞争激烈的技术性公司在走下坡路。当

前的大环境是技术日益复杂，竞争更加激烈，工作要求比从前更高。有位管理者在一家发展良好的大型公司任职。他说：“这种竞争简直是白热化的。企业内环境复杂，缺乏稳定性。从前你一回家就是休息时间，现在我到了跨国公司工作，一天24小时都是工作时间：早晨4点钟开始就要给欧洲的客户打电话；半夜了，又要给亚洲的客户打电话。”

这家公司能够让员工卖命当然有理由：报酬优厚，奖金诱人。这对公司而言是全赢的策略，可是员工个人却常遭受重大损失。这类公司加大压力想提高业绩，但是人们能承受的压力是有限度的。最卖命的员工收益的确很多，可是长期拼命苦干的结果必然是自己的生活质量、士气和健康大受损害。

很少有企业组织考虑员工承受压力的限度。相反，企业组织更多的是责备饱受压力之苦的受害者。某组织的首席执行官曾对研究人员说：“过分劳累完全属于个人问题，对公司没有实质性的影响。这是小问题，跟财务或经营策略无关。如果员工愿意休假最好，这本来就是休假制度的目的。除此之外，公司没什么可以为他们做的事了。”[7]

这位首席执行官简直大错特错，他只不过想当然地以为公司无须对员工的疲累负责，以为情感疲劳不影响组织的生产效率。可是，员工过度疲劳会直接导致工作效率降低，甚至难以胜任日常工作。如果这种现象不是发生在个别员工身上，而是发生在众多员工身上，组织的业绩势必大受损害。

有人曾针对一家大型医疗中心的护士进行研究。结果发现，患者对医院的不满程度与护士的过劳症状——猜忌、疲劳、对工作不满——有关。护士越是对工作感到满意，病人对医疗服务的总体满意度就越高。[8] 既然患者也是一种消费者，他们有权选择在哪里消费，护理人员的情绪问题显然对医院的竞争力有很大影响。

再以出现事故的风险为例，有一项针对1.2万名医护人员的研究发现，员工对工作压力抱怨最多的部门和医院，收到的投诉也最多。[9]

业绩怎么会降低

其实，公司要想避免因员工疲劳而带来的损失，可以做很多事。这样既有利于组织，又保护了员工。有人曾进行过一项长达20年的疲劳原因的跟踪调查，调查对象是数百家公司的几千名男女员工，研究证明了上述观点。[10] 多数类似研究都以个人为研究对象，可是这项研究

却着眼于组织的风格和做法，结果发现了6种影响公司员工士气的原因：

•超负荷工作： 工作量太大，指定的时间太少，公司又不给予支持和帮助。人员精简之后，护士要护理更多病人，教师要教更多学生，银行业务员要处理更多业务，主管要带领更多下属。工作节奏日益加快，工作内容日益复杂，对工作的要求越来越高，员工觉得要累垮。疲劳日积月累，工作效果自然受到影响。

•缺乏自主权： 员工负责工作，却无权决定怎样开展工作。在事无巨细的管理方式下，员工虽然知道怎样把工作做得更好，却因为制度僵化，无从发挥自己的能力。这就限制了工作的创新、灵活性，也削弱了员工的责任心。在情感方面，员工仿佛感到：公司不尊重员工的判断和天赋才能。

•报酬微薄： 报酬与工作量不成比例。现在的趋势是人员精简、工资冻结、工作外包、健康保健等福利缩水，如今人们不再指望薪水必然随年龄资历而增加了。员工另一方面的损失是情绪上的：工作过量加上工作中缺少自主权，工作又没有保障，自然丧失许多工作乐趣。

•缺乏沟通联系： 如今在工作中人们越来越感到孤独，良好的人际关系却可以促进团队发挥最大优势。由于工作任务频繁改变，员工容易对所属部门缺乏责任感和归属感。由于人际关系支离破碎，同事间社交活动的乐趣也消失了。同事间缺少休戚与共的感受，团队合作的乐趣会减少很多。同事间的矛盾冲突往往因疏离感而恶化升级，而彼此缺乏共同的经历和情感联系就难以弥补嫌隙。

•不公平待遇： 任何形式的不公都会让人抱怨连连。公司可能是在薪资或工作量方面表现出不公，也可能是漠视员工的抱怨或采取高压管理。有些组织让管理阶层待遇优厚，基层员工却薪资微薄，这当然严重影响员工的向心力。这种怨气也常因缺乏坦诚对话而日益膨胀，最终导致员工的疏远和猜忌，对公司的集体目标缺乏热忱。

•价值观冲突： 工作要求与个人原则相抵触。例如，公司为达到业绩要员工说谎，为了准时交货而忽视安全检查，或只为求生存明争暗斗，最后都要付出代价。除此之外，公司内强调公司目标而又不真心实施，员工不禁怀疑工作的价值何在。

这种组织管理上的失误最终会导致组织长期处于死气沉沉的状态，员工过度疲劳、自我怀疑、丧失动力和热忱、生产力下降。[11]

下面我们谈谈提高组织集体情商的益处。

成功精神

一家制造公司觉察到生意逐渐被竞争对手抢走了，一番检讨后才发现，问题出在报价时间上：公司报价花费的时间太长，对手报价需要20天，而该公司则用了40天。

于是他们重新设计了报价流程，增加控制环节，部分流程采用电脑控制，另外也做了其他结构性的调整，结果报价时间竟然从原来的40天增加到了55天。

于是他们外聘专家，请专业咨询专家调整报价程序，结果报价周期延长到了70天，而且误差率增加了30%。

无奈之下，公司向组织学习法方面的专家请教，结果，报价时间缩短到了5天，误差率也下降到2%。

专家是怎么做到的呢？专家把改进重点放在了员工之间的人际关系上，而不是技术或是公司的运作方式。尼克·赞纽克是互动反应学习实验室的负责人，也是帮助这家公司改进的专家。他说：“如果问题出在人的身上，那么，无论你怎样努力改进技术或调整工序结构，都无济于事。”

赞纽克在这方面确实是专业人士。他与弗雷德·西蒙（Fred Simon）一同成功运用组织学习法，使得95款林肯“大陆”汽车及早问世，因此两人名噪一时。而这个案例也被麻省理工学院学习中心的彼得·圣吉（Peter Senge）引用过，并且被列为成功的典范。[12]

毫无疑问，重新设计的95款林肯“大陆”是个极成功的案例。从产品质量和车主满意度等方面看，95款林肯“大陆”都是福特公司的高端车型，比美国同一档次的车更好，与奔驰、英菲尼迪不相上下。顾客满意度提高了9个百分点，达到85%，而得分最高的雷克萨斯汽车的顾客满意度也不过是86%。

同样令人印象深刻的是，尽管这款车重新开始设计的时间推迟了4个月。可是，这款车上市时间却提前了一个月。以任何成功的标准来看，95款林肯“大陆”都达到、甚至超过了成功的标准。这款新车涉及的工作人员总共只有1000多人，核心队伍人数300人，预算仅10亿美元，这的确令人惊叹。

这项任务极具挑战性，结果却如此成功，人们往往以为这是纯技术性

的成功，是高智能的体现。人们以为只有最专业、最有才华的人才能做出这种壮举。一般来说，设计汽车时必须将数百个细节完美结合，有所失误在所难免。从发动机力矩到刹车系统、加速系统、降低油耗等所有问题都需要统筹解决。设计新车最大的困难就是决定每部分的最终规格，情形就像你一方面要拼一幅极其复杂的拼图，一方面还要马上设计拼图每一部分的模型。在设计过程中，每设计一个零件都必须进行周密的计算。

我们完全可以理解，因为样车拼装好以后，设计组常常要推翻原有设计重新来过，一次又一次重新设计具体零部件的尺寸规格。因为样车出来后，最初没有预料到的问题会接踵而至，而一旦铁水浇铸到模具里，要返工重新设计，成本就增加了不少，因为这需要更换加工有关零部件的机床，其费用常常高达数百万美元。

可是95款林肯“大陆”的设计组在更换加工机床这块只花了9000万美元，仅是预算的1/3。这与一般情况完全相反：整个设计工作效率很高，设计各零部件的草图提前一个月就完成了，而不是像一般情况的要拖延三四个月；99%的零部件一次定型，而不是通常情况下的只有50%能定型。

柔性管理，刚性效果

最初，95款林肯“大陆”设计组的目标很具体，就是制造出更好的汽车。但这次他们使用的是业界斥之为过于软弱的策略——表现公开、诚实、信任、善于沟通等特质。[13] 这一策略的价值一直不为业界重视，传统汽车工业的文化并不会重视上述特质和策略。在汽车工业，等级森严，领导者权威至高无上，人们一直以为老板最为专业，只有他们才有权做最重要的决定。

人们在公司内对情感因素的认识也很模糊，所以上述组织文化内的难题越来越严重。在95款林肯“大陆”设计开始的最初4个月里，设计组的成员都很灰心丧气，有四处碰壁的感觉，大家互不信任，主要问题之一在于设计组的领导。赞纽克说，设计组领导本人与财务经理的关系很紧张，他与财务经理讨论问题时，总是控制不住自己，想要吼叫。这种紧张的关系是新样车负责制造的人员与控制成本的财务人员相互敌视、互不信任的综合表现。

为了解决这些问题，核心管理层采纳了组织学习法里的许多方法，包括帮助人们学会以良好态度进行沟通交流。[14] 其实方法很简单，就是不要一讨论问题就争吵不停，要学会双方都平心静气，一起讨论，提出合理证据支持自己的观点或立场。

有一个典型例子很有说服力：大家一看到某人开会时打呵欠，就很快下结论，认为他厌烦开会，也会进一步武断地以为他不关心会议内容，或是不想听某人讲话，甚至以为他不关心工程。这时，你很可能对他说：“我对你很失望。”

但是，组织学习法是先列出“实际的言语和行为”，再列出“未明说的想法或感受”。例如，他对会议内容、别人的想法与整个议案都不关心，让人感到受伤和愤怒，这都是秘而不宣的。[15]

把这些没有说出来的内容拿出来讨论，很快可以检验我们猜测的真实性。比如，你会发现对方打呵欠并不是觉得无聊，而是因为前一晚照顾孩子，所以睡眠不足。

学会交流我们各自的想法和感受，而非动辄吵闹，这样我们能进一步认识和理解自己的内心世界，避免负面情感成为无端的怨恨和解决不了的麻烦。

自我意识有助于纠正内心想法和情绪，组织学习法也提倡其他情感能力的运用，比如同理心、善于倾听他人观点、社交技能、善于展开建设性的讨论、了解对方心里不同的想法等，把容易造成误会的感受都摆在明面上讨论。

某种程度上，真正的对话是内在感受的交流。只有发自内心的沟通才能揭示人们对所发生事件的真实看法和感受。这种互动沟通常常演变成一场争论。我们压力很大或是注意力不集中时，也许忽略了别人和自己所表现出来的负面情绪。最后可能导致，即使交谈一方已经透露出痛苦、怨恨、恐惧、疑虑或希望等重要信息，另一方却仍然视而不见。

赞纽克说，我们不知道怎样进行真正的交流，于是，“我们对交流对象内心中的情感信息视若无睹，把它当成有毒废物，不知是搁置一旁或是藏在心底。无论怎样处理这些‘有毒废物’，它们都会带来伤害，影响我们的谈话交流。如果我们与别人意见不一致，我们内在的情感就会触发自我保护的态度，引发争吵”。于是，我们在工作中的交谈仿佛从不涉及感情的交流和碰撞。即使我们需要感情上的交流，也还是对此不管不顾。其实，冲突的根源或是真正合作的开始都与这种深层次的情感交流有关。

95款林肯“大陆”开始设计的时候，一开始沟通就出现了两大阵营敌对的严重情况：财务人员认为项目人员不注意控制成本，而项目经理认为财务人员对于设计和制作一辆高端车要花费多少钱简直是“一窍不

通”。大家就内心的情感和想法沟通之后，都明白了工程受阻碍的关键在于大家彼此缺乏相互信任和坦诚沟通。关键问题在于：

员工因担心出错而隐瞒信息。

管理阶层控制严格，员工无法充分发挥作用。

公司内部弥漫怀疑气氛，员工互相猜忌。

面对这样的难题时，情商就显得尤为重要了。一个团队要想摆脱明枪暗箭和互不信任，就需要建立彼此信任和友好的关系。要想提高情商，就要首先学会彼此信任，学会坦诚沟通内心的想法和感受。弗雷德·西蒙说：“如果我想提高汽车质量，最有效的方法就是帮助团队成员增进人际关系，让他们欣赏彼此的长处。”

由上而下

赞纽克回忆说：“一开始，员工因无力按照自己的方法做事而深感不满，对上层怨气冲天。后来管理人员积极投入，用心倾听员工意见，员工的态度就改变了，开始要求独立自主，不受太多管束。然而，这是不可能的。身处职场复杂的人际关系网中，人们总会相互影响，公司员工学会积极沟通才能发挥集体最大优势。而老板的作用十分重大，他要成为工作的支持者，并提供适当的指导和帮助。领导者不仅是负责管理、分派工作，也要听听员工的看法，提供人力、物力的支持。”

为了改进工作质量，95款林肯“大陆”设计组300人的团队，每20人分为一个小组。他们认真讨论在工作中遇到的问题，并且像改造林肯“大陆”一样提高自身的情商。他们讨论问题时，得到当时在麻省理工学院任职的丹尼尔·金等人的帮助，学习怎样合作。赞纽克说的没错，问题的关键是“情绪方面的自我意识、同理心、建立良好人际关系的能力的增强，可是提高情商不是我们直接的目标，但是我们努力接近目标时，情商也会相应提高”。

95款林肯“大陆”的设计人员分成15个小组，每个小组负责林肯“大陆”某项功能的零部件，比如分别负责汽车的底盘、动力传动系统等不同部分的设计，并且独立工作。可是，设计到最后时，各小组的设计必须能融合成一个整体。在此之前，各小组人员没时间进行充分交流。用传统方法，各小组按照自己以为的最佳方案独自设计零部件，然后，竭力促使其他小组改动他们的设计方案以适应自己的要求，最后演变成了一场各小组的势力争夺战。

赞纽克说："如果金属薄板的设计出了差错，返工，重新设计，改正错误。仅这一项就要花费900万美元。如果在开始加工金属薄板之前就发现设计错误，那就可以少花这900万。要想及时纠正错误，我就需要早一点知道问题出在哪里。"

一般在新车的设计过程中，零件规格需要小幅修正的地方会有数百处。所以，95款林肯"大陆"设计组在一开始时的预算是9000万美元。可是，在美国汽车工业中，修改零部件的花费通常都会超出预算。赞纽克了解到，在日本，零部件设计的修改是在未定型、未进行机器加工前进行的，因为一旦加工定型，再修改，费用就增加了。

赞纽克说："我们发现，设计者担心丢面子或是受指责，所以往往事先隐瞒不报设计上需要修改的地方。他们往往心存侥幸，心想或许有人先承认自己设计的不对，替自己代过。他们以为：'如果有人修改车厢板设计的错误，那时，我再修改自己挡泥板的设计差错，这样就没人注意到我出错了。'每个人都心存恐惧时，怎能期望他们说出真相呢？"

该公司开会的方式也有所改变，所以事情出现了转机。赞纽克说："我们鼓励每个开会的人都谈谈自己内心的真实想法。管理层以前以为自己什么问题都能解决，遇到难处理的问题也不好意思承认。我们认为应该改变这种心态，鼓励大家把心里话说出来，提出解决方法，然后征询大家的意见。"

过去的会议是政治角力与争面子的比赛，采取更坦诚的沟通方式后，大家的团队意识大大增强。有人不同意某个决定时，可以直接提出来，使用已经学会的方法进行谨慎的交流。大家学会彼此尊重，谈谈自己内心的感受和想法。赞纽克说："人们不同意某个观点，往往是有原因的，而这种异议往往可以改变整个决定。不过，我们需要一些时间才能进行十分默契和开诚布公的讨论。"[16]

以高情商的方式进行会议讨论具有实在的益处，"我们发现各小组不再格格不入，不再牺牲其他小组的利益来保证自己的成本和质量目标，大家开始齐心一意工作，不再各自为政。一旦各小组都顾全大局，知道怎样为他人考虑，就会不断互相协调。有些设计小组甚至放弃自己的预算，让给其他小组，这些事在传统的汽车设计领域可以说是天方夜谭一般。"

最终结果如何呢？赞纽克说："我们在生产样车之前18个月就完成了700次零部件的规格修正，而一般公司都是到最后一分钟还在不断修改设计，耗费大量财力。在9000万美元的预算中，仅是在更换加工设

备方面，我们就节省了6000万美元。虽然我们开始设计的时间晚了4个月，但是，我们提前1个月完成了任务。”

[04] 本位主义（departmentalism），就是为自己或所在的小团体利益打算而不顾整体利益的思想作风或行为。——译者注

[1] Analysis of organizational assessment surveys: Mary York, U.S. Office of Personnel Management, unpublished report, November 1997. Among the assessment instruments and models for high-performing organizations included in this analysis: S. M. Arad and M. A. Hanson, “High Performance Workplaces: A Construct Definition.” Presented at the Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organization Psychology, St. Louis, MO; David Campbell, The Campbell Organizational Survey: For Surveying Employee Attitudes about Organizational Issues. National Computer Systems, 1988; James Collins and J. I. Porras, Built to Last: Successful Habits for Visionary Companies. (New York: HarperCollins Publishers, 1994); D. R. Denison, Organizational Dynamics: Bring Corporate Culture to the Bottom Line. (New York: American Management Association, 1984); D. R. Denison and A. K. Mishra, “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness,” Organization Science, vol. 6 (2), 1995; D. R. Denison and W. S. Neale, DENISON: Organizational Culture Survey, Linking Organizational Culture to the Bottom Line. AVAIT, 1994; Jac Fitz-enz, The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets, (New York: American Management Association, 1997). D. J. Kravetz, The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988); United States Office of Personnel Management, Building a Model Agency: Changing OPM’s Culture to Support Workplace Partnership and Diversity Initiatives, Organizational Assessment Survey, (Washington, DC: US Office of Personnel Management, 1995).

[2] Gaps: in the preliminary analysis, only one—or, more often, none—of the lists of key dimensions for organizational effectiveness matched on emotional competence at the collective level.

[3] See Chris Argyris, “Interpersonal Barriers to Decision Making,” Harvard Business Review, March/April 1966.

[4] Volvo and the workers’ vacations: Carl F. Frost, Changing Forever: The Well-Kept Secret of America’s Leading Companies (East Lansing: Michigan State University Press, 1996).

[5] Bearing bad news: William Jennings, “A Corporate Conscience Must Start at the Top,” New York Times, December 29, 1996.

[6] Jennings, “A Corporate Conscience.”

[7] The CEO and burnout: Christina Maslach and Michael P. Leiter, The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

[8] Nurse burnout and patient satisfaction: Michael P. Leiter et al., “The Correspondence of Nurse Burnout and Patient Satisfaction,” Social Science and Medicine, in press, 1998.

[9] Stress and malpractice: John W. Jones et al., “Stress and Medical Malpractice: Organizational Risk Assessment and Intervention,” Journal of Applied Psychology 73 (1988).

[10] The study of organizational factors in burnout: Michael P. Leiter and L. Robichaud, “Relationships of Occupational Hazards with Burnout: An Assessment of Measures and Models,” Journal of Occupational Health Psychology 2 (1997); Maslach and Leiter, The Truth About Burnout.

[11] Net result: Maslach and Leiter, The Truth About Burnout.

[12] Peter Senge et al., The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization (New York: Doubleday Currency, 1994).

[13] Much of my account of the emotional turmoil faced in the 1995 Lincoln Continental launch, and how these problems were solved, comes from the documentation by George Roth and Art Kliener in “The Learning Initiative at the AutoCo Epsilon Program, 1991–1994,” distributed by the Center for Organizational Learning at MIT, 1995. While the document describes how the principles of the learning organization were implemented, it also inevitably describes the emotional and social dynamics at work, since the two streams are intimately intertwined in life.

[14] For more on the method, see Chris Argyris, Overcoming Organizational Defenses (New York: Prentice-Hall, 1990).

[15] For more on the two-column method, see Peter Senge et al., The Fifth Discipline Fieldbook. While the two-column method is always explained as bringing to the surface hidden thoughts and feelings, in practice the emotions that accompany hidden thoughts seem often to be ignored, though in theory they are as important as

the thoughts.

[16] Zeniuk, in a presentation with Fred Simon to the Council for Continuous Improvement, “Learning to Learn: A New Look at Product Development,” 1996.

第十三章 工作业绩与情商

美国通用公司电器用品部门的销售业绩严重下降，部门经理为此忧心忡忡。研究销售图表以后，他们发现销售额呈现出缓降的趋势，大家意识到销售部门在市场行销方面存在严重问题。于是，大家迅速想办法。他们应该把焦点放在价格或广告上面吗？还是应该在市场营销的其他方面做出改进呢？

这时，公司财务部主管拿出一张表格，并指出消费者的负债已经达到饱和。由此可见，不是公司市场份额在下降，而是客户没有消费能力购买大型电器。

一位与会者回忆：“突然间，众人恍然大悟，大家开始从新的视角重新审视这个问题。”大家听到上述内容后，把讨论焦点从市场转移到了财务，于是开始讨论怎样帮助消费者减轻购买大型电器的压力。 [1]

这一关键信息出现得很及时，大家看问题更全面，避免了公司由于错误决定而造成的损失。

这个例子说明组织也和个人一样具有某种智慧。 [2] 所谓智慧，最简单的定义就是解决问题、应对挑战、制造有价值产品的能力。 [3] 在这层意义来说，组织智慧与组织内部的人际互动、文化塑造和角色扮演等多种因素密切相关。

组织内的知识和专业技能分别掌握在不同员工手里，没有人能掌握组织所需的全部信息，财务人员掌握一种知识，销售人员掌握的是另一种知识，研发部门拥有的是第三种知识。在组织大环境中人们及时沟通互助，才能充分发挥组织优势。

组织就好像是一张连结信息的大网，环环相扣相叠。组织内信息顺畅流通，公司就可以根据所获得的信息调整决策。从系统理论中我们学到，在瞬息万变、竞争激烈的环境中，一个组织如果能广泛搜集信

息，充分整理并加以灵活运用，就具有更强的生存能力，也更容易适应大环境。

上述理论适用于小公司，也适用于大企业。我们可以说，组织内部信息的流通方式决定着组织的竞争力。我们可以用另一种说法来描述信息流通，我们可称之为“智慧资源”，包括专利、制造技术、管理技能、技术以及客户、供应商和商业实践等有关信息的积累。每个公司成员的知识和经验的总和决定着组织的竞争力，不过，组织必须做好动员工作。

组织智慧最大化

负责为施乐公司维修复印机的技术代表总是浪费大量时间。或者，我们可以这样说，施乐公司观察这些技术代表的工作方式，认为他们浪费了很多时间。

表面看来这些技术代表花很多时间一起闲谈，而不是专心为客户提供帮助。他们习惯性地聚在某个零件仓库，一起喝咖啡，同时聊聊各自的经历、趣闻。

从工作效率的角度来说，他们明显是在浪费时间。可是，施乐公司的首席科学家约翰·西里·布朗却有不同看法。布朗派了一位经验丰富的人类学家去了解这些技术代表。结果这位研究人员发现，这种聊天并不是浪费时间，技术代表聚在一起交流，反而能增强工作能力和提高效率。

布朗说，现场外勤服务是“一种社会性的活动。与大多数工作一样，它涉及专业人员之间的沟通和互动。技术人员不只是在维修机器而已，他们也在探讨怎样才能更好完成工作”。[4]

这些技术人员掌握专业知识和技术，通过交流，把各自掌握的技术或知识进行分享和传播。布朗说：“组织员工在实践中交流，往往交流方式很随意，是即兴的，场合往往是非正式的，不过这也是智慧火花容易迸发的时候。某些人正好借着这个机会寻找工作中某些难题的解决方案，在正规渠道往往是找不到这种解决方案的。”

工作与学习都是社会行为。布朗指出，组织是“人人都要参与其中的人际网”。任何专业人才要想有出色的表现，关键是要与他人互相激发热情和责任心。这两种品质不是强迫的结果，而是逐渐培养的结果。布朗说：“只有员工主动去培养热情和责任心，心甘情愿对同事互相负责，整个公司才能在竞争中胜出。”

这就是情商发挥作用的地方。一个组织整体的情商决定了该组织知识资本能够发挥到什么程度，也决定着组织的总体业绩水平。要想充分运用知识资本，就要协调好组织内有知识和专长的员工彼此间的人际关系。

组织的竞争力与员工的技术专长和关键能力是成正比的。要想让自己的公司胜出，就要看自己公司内部员工间的人际关系如何。布朗说："只有融入人际网，人们的能力才能得以充分发挥，你不能离开这个网络空谈能力。"

要想让一个团队的集体智商最大化，就要对团队内的成员进行合理安排。组织的情商也是如此。组织的整个情感状态、人际关系、整体政治气氛等因素既可增强也可削弱工作成果。如果员工不能好好合作，工作时缺乏主动性，各自为政，互不联系，或是团队成员情感能力脆弱，那么组织的集体智商也必然受到损害。

为了更好协调组织内知识和技能的分配，有些公司设立了一个新职位，称之为"首席学习官"，首席学习官主要负责管理组织内部的知识与信息。不过，组织智商不是数据库或专业知识技术那么简单而已。尽管有些组织对信息技术依赖很大，但也是通过人来运用这些信息技术的。设立首席学习官的组织不妨拓宽首席学习官的工作职能范围，把发展组织的整体情商也包含在内。

情商组织之案例分析

•某公司一位副总裁说："我们是一家年销售额上百亿美元的电子通信公司。可是，我们的前任领导非常专横，我们这些新领导面对的是他留下的棘手局面。现在我们正在医治组织的创伤，让组织情商高一些，这样，我们的销售额可以再增长100亿美元。"

•欧洲一家航空公司的管理者说："我们刚进行了一次大型改革，还要改革更多。我们很需要赢得员工的信任，希望我们做管理者的能够设身处地考虑问题，大家彼此理解。从整个公司的角度说，我们需要一个高情商的领导团队。"

•一家高科技公司的管理者说："我们的组织文化与组织的工程和生产活动息息相关，然而我们希望营造一种大家相互信任、坦诚相待、注重团队合作的气氛。这种气氛使大家能以一种直率、真诚的方式处理情感问题。我们发现，公司的许多管理者并不擅长处理情感问题。我们期望大家有更高的情商。"

如今，越来越多的公司想要提高组织整体的情商，无论这些公司是否提到“情商”这两个字，实际上，它们都已经在重视情商了。一个组织整体的情商绝不是一种评估指标而已，组织内的情商确实会对组织产生实际影响。

米切尔·卡普尔（Mitchell Kapor）是莲花发展公司的创建者和前首席执行官，现在他是高新技术公司的投资人。他告诉我，他们公司在投资一家公司之前，总是看看该公司的情商达到了什么程度。

他说：“我们要了解是否有人对公司的运作表示不满或感到气愤，人们是否心怀怨恨，与公司对着干。公司与人一样，都有各自的气质。如果公司对投资者、员工或客户颐指气使，那么这个公司迟早要承担相应后果。公司刚开业就弥漫着怒气，即使公司暂时成功了，也早晚会遇到麻烦，甚至遭人起诉。”

我们从数据资料能得到清晰论据，证明公司的情商决定着公司的竞争优势。萨拉托加研究院的杰克·菲茨–因兹（Jac Fitz-Enz）就提供了相关数据。这些数据来自于人力资源管理协会资助的一个项目。从1986年起，该研究院开始搜集20多个国家近600家公司的数据。这些数据详细描述了这些公司的政策和经营状况。该研究院以公司盈利状况、资金周转时间、产品生产及销售额以及其他经营指标为衡量根据，对一批一流公司进行了研究和分析。[5]

研究这些顶尖公司之后，他们发现，这些优秀公司在人力资源管理方面有如下共通之处：[6]

•公司工作中人力资源与财务保持平衡。

•公司专注于一项基本策略。

•设定了一些促进成长的激励措施。

•与所有股东保持坦诚沟通，建立互信基础。

•无论公司内外都努力建立有利于竞争的关系。

•互助合作，资源共享。

•勇于创新、冒险，讲求共同学习。

•具有不断改进和提升竞争力的热忱。

上面列出的各种特征与成功人士具备的情感能力特质相类似。比如，最后一条“具有不断提升竞争力的热忱”就与第六章所说的成就驱动力不谋而合。其他像勇于创新、冒险、互助合作、建立有利于竞争的关系、坦诚沟通、建立互信基础、主动、专注等，也都是成功人士的共同特点。

不过，这里我们谈的不是个人成功，而是成功组织必备的特质。[7]组织和个人一样，同样要具备三种能力：认知能力（包括处理知识的能力）、技术专长、人力资源管理能力（涉及社交与情感能力）。

不过，高情商组织究竟是怎样的呢？我们可以把亿康先达国际咨询公司这家跨国高管猎头公司作为典型进行分析。[8]

国际团队需要的人才

维克多·洛文斯坦（Victor Loewenstein）正面临一项艰巨的国际性任务：世界银行请他物色一位新副总裁，并告诉他可以在世界范围内寻找合适人选。当然，这个人必须精通金融业务。世界银行努力使自己多元化，所以不想找美国人做副总裁，因为该银行的各级部门里美国人够多了。洛文斯坦是亿康先达纽约办事处的合伙人，该公司坐落于纽约曼哈顿商业街。

一接到生意，洛文斯坦就打电话指示公司在世界各地的办事处迅速行动，赶紧物色人选。他后来说：“凡是有这类财经背景人才的国家，我都和当地的办事处联络，算起来大概有20个国家和地区，多数备选人才是在欧洲，不过也有在中国香港、日本、新加坡和澳大利亚的人才。”

通过世界各地的办事处，洛文斯坦收到了20位候选人的档案。在这些人当中，他看中了8位最有希望做副总裁的人，于是请当地办事处对他们面试，进一步了解他们的专业技能，结果淘汰了两位。

他说：“除了专业方面的要求，候选人还需具备能融入世界银行这个特殊工作环境的特质。由于我是接受任务委托的人，所以公司里只有我才能决定最终人选。”为了面试最后的6个人，洛文斯坦亲自飞往世界各地，逐一面试。

他说：“世界银行特别强调团队合作。你必须能与同事协力合作，做决定时也要事先和大家保持意见的统一；那里也没有个人英雄。举例说，有一个候选人是个投资银行家，他被淘汰的原因是个人野心太大。他绝不能适应世界银行这种注重团队精神的环境。”

最终，候选人中只剩下两位，洛文斯坦认为他们在专业技能和个人特质方面都比较适合世界银行，最终选中的是一位来自荷兰著名会计公司的资深合伙人。洛文斯坦知道，如果单靠自己的能力，他不可能在世界范围内找到这么合适的人才，只有依靠覆盖世界的关系网络，自己才能顺利完成任务。

上述例子很能反映亿康先达的处事风格，它能够将分散在世界各地的办事处连接成缜密的国际网络，信息交流十分畅通。

再举个例子，日本一家汽车制造商想要找一位车型设计专家，亿康先达就动员美国、英国、法国、意大利的办事处行动起来，在这些国家的汽车行业内找寻合适人选。同时，公司在东京的办事处负责协调整个搜寻工作。

另外还有一个例子，一家总部设在欧洲的跨国公司请亿康先达找一位人力资源经理，结果公司的纽约办事处在亚洲找到了最佳人选，然后由公司的香港办事处面试。最后，再由公司的伦敦办事处推荐给客户。

我为人人——合作带来经济效益

亿康先达的基本信条就是紧密合作。该公司需要依赖分散在世界各地的办事处才能运作。公司之所以能顺利运作，主要是因为公司在发展过程中大胆创新，把分布在世界各地的办事处作为一个整体团队进行运作。各处负责人总共有100名左右，按照统一方式分配利润，也用统一的方法分配员工的工资。整个公司使用单一利润分配体系，利润分配统一化。

大多数猎头公司的分红标准都将公司总部、各地办事处和个人业绩等因素综合考虑在内，表现特别优异的个人可能因为业绩突出直接分得若干比例的分红。亿康先达的做法却完全不同，该公司的首席执行官丹尼尔·梅兰（Daniel Meiland）说："本公司最大的优势就是我们没有'优秀员工'的观念。"

这种收入与权力平等的做法促成了公司内"人人为我，我为人人"的精神，这在人力资源行业是与众不同的。其他猎头公司一般采用常规的奖金制度，哪个人找到的人才越多，奖金越丰厚。

另一家猎头公司的主管告诉我："我有很多信息和资源，但是我不会分享给其他人，因为我的薪金与我介绍人才的数目挂钩。如果我搜寻人才时发现其他方面的紧缺人才，就会记录下来，便于下次我工作需

要时去找他。我不会把他的信息分享给同事。再说，我也不确定下一年自己是否还在这家公司工作。我为什么要献出储备好的人才资源呢？”

亿康先达共有48个办事处，员工来自39个国家以及8个地区，他们分散在39个国家工作，大家齐心协力统一行动。洛文斯坦说：“我们公司与其他公司最大的不同之处在于，我们同舟共济，从不各自为政，也不会为各自利益去单独招揽生意。我们越是紧密合作，工作成效就越大，就能越快完成任务。”

亿康先达的薪金分配模式在行业内十分独特，与其他公司的做法截然不同，直到今天，也只有少数几家同行采取这种模式。此外，亿康先达各办事处的合伙人是平等的。一般人力资源专家在工作6年后，才能成为该公司正式的合伙人。虽然公司创始人一开始拥有全部股份，可是现在他与大家一样，只有一份股份。

他说：“我认为把股份分散就能留住最好的合作伙伴，这样大家都是公司的股东。”

“我们怎样合作呢？我们分配利润时不考虑个人的工作成绩，我们也不用个人业绩评估任何人，这样在德国的同事花时间帮东京的同事寻找人才时，才会尽心尽力。这样一来，没有人只关注一笔生意自己能赚多少钱，因为大家获得的利润均等。有时一个办事处亏损，但它能和创利最多的办事处获得同样的报酬。”

布宜诺斯艾利斯办事处的费洛迪说：“我们共同组成一个大的网络，大家共享专业知识，彼此信任。我很愿意与世界各地的同事一同分享阿根廷的所有信息，他们也同样乐意帮助我，因为我们的收入取决于公司的总收入额。”

公司人人平等的报酬方式反映出公司创始人对团队合作的深刻认识。他说：“我发现有些员工做的并不是分内之事，而是别的，比如找新客户或是组织德国的哈佛大学校友会等。其实在我看来，他们做的事与帮助别人找到职位同样有价值。我们不需要个人明星，我需要的是每个人都能帮助别人成为明星。”

集体成就

团队合作回报丰厚。亿康先达就整体而言业绩非常优秀。作为一家专门从事搜寻首席执行官和组织高管人才的猎头公司，亿康先达是世界上平均盈利最高的猎头公司。到1997年为止，近6年来公司利润年年

增加。

从经济信息部门提供的数据来看，1995年，世界顶尖的20家猎头公司每位人才搜寻专家平均获得净利润57.7万美元。[9] 而同年，亿康先达人均获利达90.8万美元，比该行业顶尖公司高出近60%。在该行业，一位新员工要经过3—5年才能进入高效的工作状态。但1997年，亿康先达新增加了27%的员工，平均而言，每个新人创利达到110万美元。

亿康先达的服务对很多公司至关重要。一般来说，公司替换掉一位不胜任的高级主管花费颇多，至少约50万美元。可是，找到合适人选胜任公司要职对公司整体的影响更非比寻常。

在第三章我们谈过，一个人所处职位越复杂，越是大权在握，对公司的盈利的影响越大，所以寻找高级人才时必须多花心思。费洛迪说："很多公司都是因为业绩不佳，所以请我们寻找新的管理者人才。找到合适人选之后，公司业绩通常有惊人的增长。"

更胜任的管理者所带来的改变不只是利润增加，还包括在生产率、销售量、成本等方面的改进。同时，员工精神面貌更好，工作更热情，合作更紧密，人员更替或人才流失也大大减少。费洛迪说："高级管理者对经济利益影响巨大，他们能创造财富，也能带来重大利益损失。一个人职位越高，所起的作用就越大，不过也可能产生越严重的后果。"

诚信原则

易仁达（Zehnder）是亿康先达的创始人，他把人才搜寻行业引进欧洲，在这方面他功不可没。在欧洲，他的公司至今仍是最出色的高管人才猎头公司。20世纪50年代，易仁达刚获得哈佛大学工商管理硕士学位后不久，就到美国史宾沙–斯图尔特猎头公司工作，并先后为公司在苏黎世、伦敦、法兰克福、巴黎等地设立了办事处。

诚信一向是亿康先达的文化特色。这一价值观可以从1964年易仁达自立门户后采取的收费方式看出来。

他说："一般的收费方式是按所搜寻人才的年薪的比例索取佣金。此外，只有你为客户找到人才时才能得到佣金。这种付费方式导致一种结果，就是猎头公司总是找薪酬要求最高的候选人并将其推荐给相关公司，所以其所推荐的人才不一定适合该公司，一般猎头公司推荐人才时只考虑自身利益最大化。"

易仁达完全改变了行业内这种不合理的收费方式，他坚持找到合适的胜任工作的人才后才接受佣金。在接受任务时，亿康先达根据寻找人才的难易程度，收取相应的费用。

正是因为易仁达采取这种收费方式，所以亿康先达把搜寻最合适的人才作为终极目标，也就不会只看那些要价最高的候选人。他们选择的这种收费方式公开透明。有时，他们收取的佣金比其他猎头公司收取的费用要低。该公司首席执行官丹尼尔·梅兰说，虽然利润看来减少了，但是我们赢得了顾客的信任。他说："客户愿意支付佣金，实际上是对人才搜寻专家和公司的信任。作为一家专业公司，我们不能反复无常。我们不能今天收取70%的佣金，明天又收取另一比例的佣金。"

公司借此经营方式可以与客户建立长期的合作关系，争取到更多业务。纽约办事处的李·波默罗伊（Lee Pomeroy）讲述了一个案例：他们为美国一家大型银行寻找研发部主管。搜寻工作相对简单，于是他们收取的佣金只是11万美元。而那个职位第一年的年薪就是100多万美元，如果换作另一家猎头公司，就会收取33万多美元的佣金。

波默罗伊说："以行业标准来看，我们可以收取更多佣金，相比之下，我们的收费比例确实很低。但是，我们不断从那家银行得到更多生意。从那家银行随后又来了两笔生意，每笔生意我们收取了150万美元的佣金。当然，那两笔生意是在世界范围搜寻所需人才，难度也大得多。"

亿康先达追求利润，也不忘回馈社会。公司鼓励合伙人无偿为慈善机构、医院、大学和政府部门寻找人才。亿康先达的宗旨是："金钱不是公司唯一的动力或目标。"本书写作期间，该公司纽约办事处正在主动无偿为一些长期客户寻找高素质的特别人才。

这些无偿服务对于公司来说也不是没有回报的。易仁达指出，"在整个服务过程中，我们不仅展示了自己的能力、才干，也表明自己乐于为他人服务。这些无私的表现有助于我们吸引新的客户。"

亿康先达正是通过自然形成的人际关系网发展业务。以传统眼光来看，亿康先达似乎缺乏行销策略，公司从不打广告，公司合伙人也不爱在媒体上露面。其实，公司合伙人多是通过日常业务、参与社区活动，来建立人脉的，此外，公司每个员工都很擅长建立人际关系网。

凝聚情感

亿康先达的一大特色就是员工对公司忠心耿耿。同时，公司也与盈利少的办事处保持密切沟通。20世纪90年代初，部分较小的办事处业绩欠佳，可是公司仍然继续保留这些办事处，不裁员。这与业内其他公司的做法截然不同。

梅兰说："如果市场萧条，其他猎头公司就会大裁员或流失很多员工。这些猎头公司就会来我们公司挖人才，可是我们公司从来不会去同行那里挖墙脚。我们是怎样留住人才的呢？这里的员工说，'这是我工作过的最好的公司，我在这儿感觉很舒服。'在这里人们有安全感。"

安全感一定伴随着一定的责任。薪金制度如果完全不考虑个人业绩的差异也会造成一些问题，在亿康先达，最不能宽恕的罪过就是懒惰。易仁达告诉我说："只有大家各尽所能，我们整个制度才会有效。不劳而获是不可饶恕的，这与努力工作却暂时未成功完全是两回事。"

在这样一个联系紧密的团队中，"同辈压力和避免尴尬"是推动每个人努力的最大动力。有些人工作不太用心，梅兰就会提醒他："你投入的时间和拜访的客户都不太多。"

如果受警告的人还没什么改进，那么，他的薪资等级就会降低。例如，由10年资历等级降到5年资历等级；如果该年度工作情况仍无改善，那就降到3年资历等级。不过，这种情况很少发生，因为同事对彼此和公司都有强烈的责任心和认同感。

人们加入公司并留了下来，就表明他们把这里当成个大家庭。一位合伙人说："我们都知道，我们大家将会共事多年。因此，我们一开始就打算一起花时间和精力建立彼此间的友好关系。"

公司每半年会举行一次会议，目的是联络感情。会议中会介绍新人，还会有一个仪式：播放与新人有关的幻灯片，内容包括他从婴孩时期到现今的照片和成长经历。费洛迪说："这是彼此认识的好机会。这很重要，因为人才就是本公司最大的资产。"

这一切都有助于凝聚情感。易仁达说："我们能留住最优秀的人才。他们喜爱这里的气氛和文化。公司就像一个大家庭。我们理解、体谅同事生活中遇到的难题，理解他们的家庭危机、疾病、子女等难题。"

纽约办事处一个员工休产假时，几位同事主动承担她尚未做完的工作。他们其中一位说："帮助同事和朋友是分内之事。"有一次，维克

多·洛文斯坦患重病需要进行紧急手术，全公司每天都关注他的健康状况。有一位新入职的员工在试用期时经诊断患了癌症，尽管他还没成为公司的正式员工，可是毕竟公司已录用了他。所以，从他被诊断出癌症直至去世的这三年，公司一直给他支付工资。

费洛迪说："我们大家彼此关注，互相关心。"公司也期望员工在家庭和工作间保持平衡。虽然公司在业界是一流的公司，可是公司却不希望员工变成工作狂，一天到晚沉迷工作而毁掉家庭生活。

易仁达说："二三十年前，人们为了公司业绩，甘心放弃自己的家庭、婚姻以及个人时间等一切。现在，如果人们还那样做，可就大错特错了。"

亿康先达家庭般的气氛与其高度民主化的制度有关。公司一位合伙人指出："公司高层所做的事与基层所做的差不多。"也就是说，无论资历多深或职位多高，每个人的工作性质都大致相同。伦敦办事处的菲利普·维维安（Philip Vivian）说："这种分工方式能强烈地强化上下级之间的关系，而工作的稳定性和薪金制度则增强了同级员工之间的关系。"的确，公司内的结构是网状的人际关系，而非森严的等级制度。

需要帮助的时候

亿康先达的经营风格依靠多重因素的配合：密切合作，坦诚沟通，尊重彼此差异，讲求团队合作。庞大的关系网与集体追求进步的动机是公司成长的关键。

公司平等的薪资结构要能运作，就必须每个人都诚信、具有良知。公司的业务只有一种，就是为客户找寻最合适的人选，这就需要员工具有同理心、敏锐的洞察力和组织意识（organizational awareness），需要员工与客户建立长期关系，也要不断满足客户需求。丹尼尔·梅兰告诉我："在我们所做的工作中，情商是一切的基础。"事实也确实如此。

然而在实际工作中，公司怎样体现情感能力的重要性呢？以下是典型的例子：该公司替客户搜寻人才时，重点考量组织与候选人之间的关系和感情会是如何。在考评未来的人才猎头时，他们也注意观察这些猎头与客户公司之间的情感关系如何。

其他猎头公司很喜欢从别的猎头公司招聘人才，因为这些人一到公司就能为公司带来资源。但是，亿康先达不会这样做。他们从不招聘在

其他猎头公司工作过的人。他们重视的是应聘者的个人特质，而不是他们能带多少客户过来。

智商和专业技能当然是招聘猎头的必要条件，从事这种高度复杂的工作，智力因素非常重要。被录用的猎头在其他行业都做得很成功，并且至少拥有两项高等学历（通常是毕业于高等学府的工商管理硕士和法律专业人才，约25%的人拥有博士学位）。缺乏这两个条件的人没有资格应聘该公司，这两个条件只是该公司候选人的基本条件而已。

人力雷达

亿康先达有100位左右的合伙人。一般来说，招聘一位猎头时，要有20位合伙人，有时甚至有40位合伙人去面试应聘者。易仁达本人一年要亲自面试约150位挑选过的应聘者。但是，他也没有最终决定权。他说，只有一两次，他曾强力反对看似条件绝佳的应聘者。

易仁达说：“在这行业里工作，我们需要有雷达一样的敏锐度，不过只有经验丰富以后才能有这种敏感度。我们的员工需要在工作和做研究时十分努力。他们阅人越多，就越有雷达一样的直觉。”

应聘该公司的人要在4方面受到考评。第一是认知能力，即解决问题、逻辑推理和分析能力等。其他三方面则涉及与情商有关的素质。其内容如下：

•工作中建立人际关系： 善于团队合作，有自信和个人风格，善于倾听，具有同情心，有说服力，成熟，值得信赖。

•能完成任务： 自主自发工作，有足够动力和冲劲去完成任务，具备常识和判断力，独立且富有创意，具备领导潜能。

•个人特质： 具备朋友、同事、合伙人所需的特质，诚实且忠于自己的价值观，擅长交际，有幽默感，谦虚，个人生活丰富多彩，兴趣广泛，了解公司的特质与价值观。

上述标准确实很高，不过理由很充分。费洛迪说：“我们招聘员工好像接受一位新的家庭成员，所以要做长远考虑。我们不希望招一个人进来就是为了减轻别人的工作量，我们是在寻找未来的合作伙伴。”

易仁达直言不讳：“我们公司只给热忱的家庭成员留位置。”这绝不是空洞的口号。公司记录显示，被公司录用的人当中有大约90%成为公司的合伙人，离开公司的人只有3%左右。而其他公司员工流动率平均高达30%左右。这个行业的常见情况是，一个人只要累积了足够的

实力，就自己出去开公司。

易仁达说：“在决定录用一个人之前，我们会和他谈两个小时，了解他的价值观，问问他看不看歌剧，喜欢看什么书，重视什么，也要了解他会不会迫于现实压力而放弃个人价值标准。”

除了组织目标之外，易仁达坦率地说：“我希望大家工作的时候心情愉快。我希望录用的人是那种可以在周末时坐下来一起吃饭的朋友。在我们这个行业里，你需要和同事建立信任感。我希望录用那些我发自内心喜欢的人，就是凌晨三点我精疲力竭时看到了他却仍然不感到厌烦的那种人。”

[1] The meeting at GE is described in L. B. Ward, “In the Executive Alphabet You Call Them C.L.O.’s,” New York Times, February 4, 1996.

[2] The seminal article on organizational intelligence: Mary Ann Glynn, “Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation,” Academy of Management Review 21 (1996). Glynn offers this somewhat cumbersome definition: “Organizational intelligence is an organization’s capability to process, interpret, encode, manipulate, and access information in a purposeful, goal-directed manner, so it can increase its adaptive potential in the environment in which it operates.”

[3] This definition of intelligence is a variant of that offered by Howard Gardner in his groundbreaking book Frames of Mind (New York: Basic Books, 1993).

[4] The tech reps’ rap sessions: John Seely Brown and Estee Solomon Gray, “The People Are the Company,” Fast Company, November 1995.

[5] Top 25 percent of companies: Jac Fitz-Enz, "The Truth About Best Practices: What They Are and How to Apply Them," Human Resources Management, Spring 1997.

[6] Practices: Jac Fitz-Enz, The Eight Practices of Exceptional Companies (New York: American Management Association, 1997).

[7] Of course, the collective emotional intelligence is but one set among the innumerable complex forces at play in determining business performance.

[8] Egon Zehnder International: in addition to helpful sources at the firm, I have used the Harvard Business School case study done of the firm, "Egon Zehnder International," by Eunice Lai and Susan Harmeling under the direction of Professor Michael Y. Yoshino, Harvard Business School (N9–395–076), November 2, 1994.

[9] Egon Zehnder International data: Nancy Garrison-Jenn, Economist Intelligence Unit, 1996.

后记

企业就像一个有机体，会经历诞生、成长、成熟、死亡等不同阶段。公司也有自己的寿命。回顾以往可知未来，我们能够推测如今《财富》500强的公司40年后有2/3会消亡。[1]

企业存亡体现优胜劣汰法则。我们看出，企业要想生存，就必须具备高等的情感能力。

造成企业衰亡的因素很多，比如，市场巨变，公司短视、急功近利，

企业互相吞并，竞争对手推出新技术等。情感能力过低会威胁企业的生存能力，企业缺乏情感能力，就好比人的免疫系统出毛病一样。

情感能力是维持企业健康和促进成长的营养激素。企业如果能培养自我意识、自我调节能力、成就驱动力、同理心、领导力、坦诚沟通等能力，那么无论将来发生什么事，都会比别人更具竞争力。

企业如此，个人亦如此。

传统的生意方式已经不起作用了，高度竞争的经济局势时刻考验着每个人的应变能力。在以往的经济体制下，员工往往与管理阶层对立，而且单纯以技术赚取薪水。现在企业内的规则正在快速改写。以往的上下级关系逐渐演变成了复杂的网络关系，员工与管理阶层的关系由对立转化为合作，单一的薪资制度被复杂的奖金、分红、股份拥有权等综合制度取代。人们仅凭一技之长不足以维持金饭碗，如今的工作需要我们终生学习。

经济环境改变，企业要生存所需的能力也发生改变，想超越同行更不容易。情感能力如今越来越具价值。竞争压力越来越大，企业员工必须积极进取，有首创精神，具有超越自我的动力，有越挫越勇的乐观态度。新的经济环境下，人们需要为客户提供更优质的服务，也要与更丰富多样的人建立和谐的人际关系，所以同理心显得更加重要。

与此同时，上下级关系已经演变成了环环相扣的网络，团队合作更加受到重视，这时，传统人际技巧——建立人际关系、发挥影响力、互助合作等再度受到重视。

领导者本质的改变也是不容忽视的趋势。下一世纪的领导者需要具备的能力与现今领导者的能力必定存在巨大差异。推动改变、适应能力、善用多元化资源、团队合作等能力在10年前还不受重视，如今却显得越来越重要。

下一代与未来职场

我们怎样帮助自己的孩子准备好适应未来的职场呢？对我们下一代进行教育时，情感能力的教育是必不可少的。如果孩子已经工作，那么就需要培养他们的情感能力了。当然，要想做到这点，就需要重新审视何谓教育的基本内容了。情商对于孩子的未来发展意义重大，所以这与学校规定学习的文化知识是同等重要的。

世界各地的父母意识到，除了学校讲授的传统知识之外，还要更好地

装备孩子。伊利诺伊大学芝加哥分校的社会与情感学习合作项目（Collaborative for Social and Emotional Learning）在报告中写道，如今美国上千所学校共有150多种不同的情感能力课程。在亚洲、欧洲、美洲、大洋洲等地，类似的情感课程层出不穷。

也许最具远见的做法是，提倡政府、学校、企业共同合作，提高整个社区的整体情商。举个例子，在罗德岛，人们主动将情感能力教育种子撒遍各地，包括学校、监狱、医院、精神疾病康复中心以及再就业培训项目等。

有远见的企业深知学校教育的素质影响未来企业员工的素质。可以说，公司鼓励员工接受情感能力教育课程，既是信誉的展示，也是一项务实的投资。如果学生在校时没有学好做人的基本技能，等他们成为企业员工时，公司就要为他们提供补救式的教育。我们很高兴看到企业与学校合作，促进情感能力教育，因为这对社区的社会生活以及全社会的经济繁荣有积极作用。

未来公司：临时团队

企业必须做到用人唯才，尊重员工的自主性，才能提高整个公司的情商。现在美国有77%的知识型员工说他们拥有工作时的自主权，而不必事事听命于上级。 [2]

这种趋势因电子通信的普及而日益流行。然而，具有自主性并非为所欲为，员工也必须表现出自制、信任感、自觉性等特质。由于人们如今大多主要考虑自己，很少为公司考虑，所以员工需要与公司保持良好的关系才行，这就需要员工具备高情商。

拥有自主权的员工是未来职场的中流砥柱。他们的作用有些像免疫系统，好比四处移动的细胞，一旦得知发生紧急状况，就立刻集结成紧密的团队前去救援，任务完成后立刻解散。同样，企业内部也会因任务需求，将相关人才组成团队，在任务完成后团队成员就会各自回到原部门。事实上，娱乐业目前已经在运用此模式运作。可以预想，未来其他行业也会如此。

这种任务团队的领导者通常由具备特定才能的人担任，而非因循传统的管理层级，所以这类小组特别灵活多变。这种类型的临时编组在企业内部越来越常见。有些公司平时员工一起聊天，共同交流信息，彼此联系紧密，这正是为临时组建团队创建基础。

值得我们忧虑的是，未来的职场是否会越来越严酷，是否会压力越来

越大，让员工产生不安全感，甚至丧失生活中的乐趣。不知在未来的现实世界中，我们能否找到令人兴奋、充实又能丰富生活的工作方式。

无论怎样

令人欣慰的是，情商是可以通过学习提高的，就个人而言，在工作不稳定的现代社会里，提高情商可以增强个人的生存能力。

在各行各业，人们发现情感能力是可以评估和提高的，这说明增强情感能力也可以提高企业的业绩和竞争力。员工可以调整个人情感以满足公司的需求。

从个人角度来说，情商的各个方面都可以被定义、评估和提高。从群体角度来说，企业注重人际互动的调整，借此提高团队的情感能力。从企业角度来说，公司会把情商放在更重要的位置上，要改变传统的价值观念。具体来说，企业会在招聘、培训员工，对员工业绩评估、晋升、加薪时会优先考虑情商。

当然，情商不是万能药，无法保证企业市场占有率或盈利的增加。企业本身就是高度复杂的，不可能用单一处方就可以解决所有问题。不过，一切终究要回归到人身上，人的问题没有解决，其他问题免谈。在未来，员工能紧密合作的公司将更具有竞争力，因此，情商显得尤为重要。

除了在目前企业内要体现情商外，在各种工作场合，或是生活的其他方面，情商都是我们必备的素质。这样，我们就能保存人性美好的一面和健全的思想，不至于走极端。不论职场如何多变，培养高情商不仅能让你更有竞争力，更重要的是，你能充分享受工作与生活的乐趣。

[1] Death rate of Fortune 500 companies: of those companies listed in 1955, 325 had disappeared by 1995. See Charles J. Bishop, 1995 annual report of the Industrial Research Institute, cited in Philip H. Abelson, “The Changing Frontiers of Science and Technology,” Science, July 26, 1996.

[2] The survey of American knowledge workers: this study was

done by Michael Hair of Frank N. Magid Associates, Los Angeles, and reported in Dudley Buffa and Michael Hair, “How knowledge workers vote,” Fast Company, October/November 1996.

附录1 情商

情商指的是我们识别自己和他人情绪、激励我们进步，并且进行情绪控制、左右人际关系的能力。情商与学术能力和以智商为衡量标准的认知能力不同，却可以弥补学术能力与认知能力的缺陷。很多人在校读书时成绩优异，但是缺乏情商，结果只好为那些比他们智商低、情商高的老板打工。

智商和情商可说是两种不同的能力，一个属于智力层面，一个属于情感层面，这两种能力发挥作用时涉及大脑不同部分的运作。智力活动与大脑顶部的新皮层密切相关，而情感中枢则位于大脑较深层的部位，在更深的下皮层。情商与情感中枢活动密切相关，并且与智力活动彼此协调。

霍华德·加德纳是智力研究方面最具影响力的理论家之一，他指出了智力与情感能力之间存在的差别。霍华德·加德纳是哈佛大学的心理学家，1983年，他提出了“多种智力”模式（multiple intelligence），引起广泛关注。[1] 他列举出了7种智力类型，当中不仅包括为人熟知的语言能力和数学能力，也包括两种个人能力：了解自己内心世界的能力和为人处世的能力。

1990年，耶鲁大学心理学家彼得·萨洛维和现工作于新罕布什尔大学的约翰·梅耶对情商理论进行了全面阐述。[2] 另一位情商研究的先驱者是以色列心理学家鲁文·巴昂，他在20世纪80年代提出了另一种情商模式。[3] 近些年，其他心理学家纷纷针对情商提出了不同理论。

萨洛维和梅耶这样定义情商：能监测并调整自我和他人的情绪，善用情感能力引导思想和行动的能力。他们至今仍在不断完善情商理论，不过我对这套理论进行了改进，使之更容易理解、更实用。人们看过我改动后的理论模型，就能更清楚明白情感能力如何在工作场合发挥作用。我改写后的情商理论模型包含以下5种基本的情感和社交能力：

•自我意识： 了解自己当前的感受，根据当前感受做出恰当选择；对自我能力有客观的评价，抱有根基牢固的自信心。

•自我调节能力： 控制好自己的情绪，使情绪不至干扰手头工作，反而能促进工作的完成；有责任感，为实现目标可以把个人愿望搁置一旁；能够从低落情绪中振作起来。

•成就驱动力： 善于运用自己内心深处的倾向或愿望推动并引导自我实现目标，采取主动，努力进步。强烈的成就驱动力也有助于我们面对挫折仍锲而不舍。

•同理心： 能察觉他人感受，能够从他人角度看问题，能够与各种各样的人建立和谐的人际关系，和睦共处。

•社交能力： 能很好处理人际关系中涉及的情感问题，能准确认清社交时的形势和人际网络关系；与人打交道时左右逢源；为公司和团队运用自己社交技能开展说服、领导、谈判、处理纠纷等事务。

[1] Multiple intelligence model: see Howard Gardner, Frames of Mind (New York: Basic Books, 1983). In addition to the standard cognitive abilities like mathematical reasoning and verbal fluency (as well as intelligences in domains like movement and music), Gardner proposed that there are “personal intelligences”: one for managing oneself and another for handling relationships. But in Gardner’s descriptions of the personal intelligences, he emphasized the cognitive elements of these personal intelligences, little exploring the crucial role of emotions in these realms.

[2] Peter Salovey and John D. Mayer, “Emotional Intelligence,” Imagination, Cognition, and Personality 9 (1990).

[3] Reuven Bar-On’s theory of emotional intelligence first appeared in his doctoral dissertation, which with further research was summarized in Reuven Bar-On, “The Development of a Concept and Test of Psychological Wellbeing,” unpublished manuscript, 1992. In essence, his model describes emotional intelligence as “an array of personal, emotional and social abilities that influence one’s ability to succeed in coping with environmental demands and pressures.”

The fifteen key abilities fall into five general clusters: intrapersonal capacities (the ability to be aware of one's self, to understand one's emotions, and to assert one's feelings and ideas); interpersonal skills (the ability to be aware of and understand others' feelings, to be concerned about people in general, and to establish emotionally close relationships); adaptability (the ability to verify one's feelings, to accurately size up the immediate situation, to flexibly change one's feelings and thoughts, and to solve problems); stress management strategies (the ability to cope with stress and to control strong emotions); and motivational and general mood factors (the ability to be optimistic, to enjoy oneself and others, and to feel and express happiness).

附录2 评估优秀员工的能力

工作能力有两种，因此显示工作能力的模式也有两种。一种是基本能力，就是人们完成工作时所需的那种能力，在特定工作岗位完成相应工作时就需要某些特定能力。我所见过的大多数组织在衡量能力时都着眼于这种能力。

另一种工作能力模式体现的是决定表现优秀与否的能力，这种能力是优秀员工所特有的，让他们从平庸的工作者中脱颖而出。这种类型的能力是工作中人们想表现卓越所必须具备的能力。

比如说，在信息技术领域工作的人需要很强的技术方面的专业技能，这些技能属于完成工作时所需的基本能力。可是要想在这个领域出类拔萃，还需要具备另外两种能力，就是进取心以及说服和影响他人的能力，而这些能力都是情感能力。

尽管能力列表本身是很好的衡量指标，但从能力列表本身我们无法看出个人的良好表现所需的两种能力各占多少比重。其中可靠的数据莫过于有些人曾做过的研究，这些研究具体分析了优秀员工和一般员工每一种能力所占的比重。决定一个人优异表现时，如果按照重要性的比例来衡量，某一种认知能力可能是某一种情感能力的三倍，但某一种情感能力也可能是某一种认知能力的三倍。

为了更确切了解情感能力在优异业绩中所起的作用，我向波士顿的合益–麦克伯咨询公司的露丝·雅各布斯（Ruth Jacobs）和韦辰（Wei Chen）这两位研究人员请教。他们对来自40家公司的有关能力研究

的数据进行了重新分析，借此评估什么能力把优秀员工与一般工作者区别开来。

结果显示，在工作中，表现优异的优秀员工比一般员工的纯认知能力多运用了27%，情感能力却多运用了53%。换句话说，优秀员工在工作中多体现的情感能力是纯认知能力的两倍多。

这一结论与我的研究结果吻合（参看本书第二章），对于上述数据我感到很满意，这足以证明情商对于优秀业绩所起的作用。

以上关于情感能力重要性的研究结果与其他关于工作中优秀表现的实证研究所揭示的一般模式不谋而合。相关研究的数据来自多种渠道。所有研究结果都表明，总体来说，要想有优秀的工作表现，情感能力比认知能力和专业技能所起的作用大得多。

例如，凯斯西储大学魏德海管理学院的博亚特兹曾针对12个不同企业内两千多名管理人员、中层经理和主管进行了一次典型的研究。[1]他列举出16种能力，这些能力使优秀员工在众多员工中脱颖而出，在这16种能力当中，除了两种能力，其他能力都是情感能力。

合益–麦克伯咨询公司全球研究与技术部负责人小莱尔·斯宾塞曾对优秀员工进行过一次更大规模的研究，所得结论与以上结论相同。斯宾塞针对286家企业、组织的员工能力进行研究。这286家企业、组织有2/3在美国，1/3在另20个国家。他分析的对象包括出类拔萃的主管或首席执行官等管理人员。研究对象的工作领域涉及市场营销、科学技术、医疗保健、政府、教育组织，甚至宗教组织。

斯宾塞在研究中锁定了21项关键能力，除了其中三项能力之外，其他能力都与情商密切相关。这三项能力是纯认知能力，其中有两项与智力有关，包括分析能力和概括能力，第三项能力是专业技能。换句话说，区分优秀员工和一般员工的关键能力中有超过80%的能力和情商密切相关，纯认知能力所起作用只占少部分。

美国人事管理局人力资源与发展中心主任玛丽莲·高英主持了一次研究，彻底分析哪些能力决定了联邦政府中优秀工作者与一般工作者之间的差别。在我的请求下，史密斯学院劳工经济学家罗伯特·巴切尔也对这些数据进行了分析，他具体分析了在各阶层工作的人当中，优秀员工所运用的专业技能和人际交往能力等各起到多大作用。

研究发现，对于采购员和秘书助理等处于较低职位的人来说，专业技能比人际关系更为重要。可是，对于专业人才或管理人才等处于较高

职位的人，人际交往能力比专业技能更为重要，更能决定谁是优秀员工。在较高职位工作的人，职位升得越高，人际交往能力（不是专业技能）的重要性就越大；人际交往能力越强的人，越容易有出色表现。

在我的请求之下，合益–麦克伯咨询公司的小莱尔·斯宾塞和韦辰又进行了一项针对领导者情感能力的研究。他们针对15家跨国公司的300多名高级行政管理人员进行了研究，结果发现，优秀管理者和一般管理者的区别主要在于6种能力，分别是感召力、团队领导力、组织意识、自信心、成就驱动力和领导艺术。

戴维·麦克莱兰也对高层管理者中表现优异的人进行过研究（本书第三章有所论述），结论相同。这些能力说明了情商的重要性，证明了从自我意识和成就驱动力再到社会洞察力和社交能力等众多情感能力的价值。在他们的研究结果中，只有自我调节能力没有提及。但是有57%的优秀员工都具有与自我调节相关的能力（在其他研究中，自我调节能力也被视为杰出人士必备能力之一）。

虽然优秀领导者与一般领导者的差别不在于专业技能或是智力水平，可是优秀领导者却表现出了一套认知能力（模式识别 [00] 和全局观），与一般领导者相比，他们在这套能力方面比别人多运用了13%。不过，优秀领导者演绎和逻辑推理能力表现得并不突出，与一般领导者相比，他们在工作中运用演绎和逻辑推理能力的频率要少12%。有些研究人员在其他研究中也发现全局观思维至关重要。 [2]

[1] The classic study of competence among supervisors, managers, and executives: Richard E. Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Effective Performance (New York: John Wiley and Sons, 1982).

[00] 模式识别（Pattern Recognition）是人类的一项基本智能，在日常生活中，人们经常在进行模式识别。模式识别也指对表征事物或现象的各种形式的（数值的、文字的和逻辑关系的）信息进行处理和分析，以对事物或现象进行描述、辨认、分类和解释的过程，是信息科学和人工智能的重要组成部分。——译者注

[2] Top leaders need more conceptual thinking: see, for example, Elliott Jacques, Requisite Organization (Arlington, VA: Cason Hall, 1989).

附录3 性别与同理心

一般而言，女人比男人有更多机会练习某些人际交往技巧，至少在美国文化里是这样的。父母更留意培养女孩以恰当方式表达情绪，培养她们分辨情感细微差异的能力。那么，这是不是说，女人的同理心一定比男人更强呢？

一般来说，情况确实如此，但亦非绝对。人们通常认为女人天生就比男人更善于体会他人的感受，这点是有科学根据的，但是在工作场合明显是例外，不存在男女差异。例如，人们试图隐藏自己的真实情感时，或是与人冲突想要弄清对方潜在想法的时候，男女的处境都一样。

在性别差异方面，一般可以留意的是：在任何时候，如果将男女两性分成两大组进行心理学方面的比较，就会发现两组的相同之处总是多于差异之处，男女的曲线图中绝大多数部分都是重合的，只是存在一些微小差异。这就是说，统计数据显示男女之间存在显著差别，可是，虽然平均而言女性在某些情感能力方面更强，但是仍有某些男性在情感能力方面强于大多数女性。

现在看看关于同理心的研究数据。针对同理心而做的许许多多研究所得出的结论错综复杂，但是总体来说还算清晰。[1] 有研究显示，女人是否比男人表现更出色取决于同理心。至少在西方文化中，女人更倾向于为他人着想，很乐意将心比心。当某人感到痛苦或高兴时，女性很容易也体会到同样的感受。研究数据证明女人确实比男人更容易体恤他人的情感。[2]

与男人相比，女人更善于察觉他人瞬间出现的情绪。有人使用非语言刺激感受性数据表（The Profile of Nonverbal Sensitivity，缩写为PONS）进行测量得出了这一结论。该表是我在哈佛大学的教授罗伯特·罗森塔尔（Robert Rosenthal）和现任教于美国东北大学的朱迪思·霍尔（Judith Hall）一起制作的。在测试过程中，被试会看到很多简短的视频片段，视频中的人们流露出某种情绪反应（例如，某人得知自己中了彩票，或是心爱的宠物死了）。这些视频片段经过处理，所以被试听不清视频中人们的谈话，不过能听见语调，也能看见他们的

面部表情。经过数百次的研究，罗森塔尔和霍尔发现，在猜测视频中人物的情绪时，女人整体而言在80%的时候比男人表现得更好。[3]

可是，当视频中人物所流露的情绪复杂而又难以控制，不像一般面部表情那么容易识别时，男女解读情绪的能力不存在差别。人们更容易控制基本的面部表情，却不容易控制自己讲话的音调、肢体语言或是瞬间掠过脸部的“微情绪”。对方情绪表露越多，男人越能准确识别对方的情绪。在许多场合，人们刻意掩饰自己的真实感情，在商业场合更是如此，这时能捕获对方情感信息并进行准确解读显得尤为重要。在每日的商务场合（比如销售或谈判）中，男女在同理心上几乎不存在什么差异，在这些商务场合中，大多数人根本不能控制自己情感信息的泄露。

如果考虑同理心的另一个层面——觉察他人具体想法的能力——根本不存在性别差异。越是复杂的工作，就越需要准确了解对方的情感和想法，这时就需要一起使用认知能力和情感能力。有些人研究同理心准确度时所采用的方法，不是让被试只看一个视频片段，然后在被试看到一个情绪反应后请他们去猜当事人的感受。相反，被试要看整个谈话的录像，并且推测当事人在整个谈话过程中内在的想法（也包括当事人的感受），然后研究人员把被试猜想的与视频中当事人的陈述进行对比。在这项研究的一系列的7个不同测验当中，女性和男性的表现差不多，也没有证据显示女性在同理心的直觉方面占有先天优势。[4] 可是，研究人员又做了一系列测试，并暗示，同理心是女性身份的明显标志，他们促使女性被试证明自己具备同理心，测试结果明显与之前的不同。结果是，女性被试在同理心方面的优势再次体现出来。换句话说，想要变得更具同理心的动机推动她们表现出更好的同理心（这或许是因为她们付出了更多的努力）。[5]

实际上，有文章曾分析过关于男女差异的研究数据，并声称男女在同理心方面具有相同潜力，只不过女人比男人更愿意运用同理心。该文章又说，某种程度上，男人更愿意让自己看起来有男子气概，而不愿意显得敏感，因为那是软弱的标志。[6] 同理心的主要研究人之一威廉·伊克斯（William Ickes）说：“有时在社交场合男人看来感觉迟钝，这也许是他们为了表现心目中的良好形象而故意做出来的，与他们实际具有的同理心无关。”[7]

[1] Scientific studies of sex differences in empathy: see, for example, Tiffany Graham and William Ickes, “When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s,” in William Ickes (ed.), Empathic

Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

[2] Women match emotions better than men: Graham and Ickes, “When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s.”

[3] Women better than men at decoding emotion: see Judith Hall, Nonverbal Sex Difference (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984).

[4] Men did as well as women in empathic accuracy: Graham and Ickes, “When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s.”

[5] Women become more empathic when motivated to be so: Graham and Ickes, “When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s.”

[6] Empathy as a sign of nurturance—or weakness: Graham and Ickes, “When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s.”

[7] Ickes, quoted in Science News, March 23, 1996.

附录4 利用多元化优势

早些时候，有些人晋升少数种族的员工，让他们担当要职，尽管这样安排的人动机良好，可是结果并不成功。很明显，正如我们在第七章提到的一样，这是偏见所造成的负面影响。不过，有几种方法可以帮助我们利用多种族员工的优势。

克劳迪·斯蒂勒是斯坦福大学的心理学家，专门研究偏见对人的影响。

对于影响少数种族员工工作表现的情感因素，他有自己独到的见解。据此，他开发了一项称为“智慧策略”（wise strategies）的培训项目，这个项目足以改善情感因素对少数种族员工的负面影响，结果令人鼓舞。举个例子，密歇根大学的某些黑人学生参加了他为期10周的培训项目，结果在大学一年级时比其他黑人学生成绩更好。[1] 以下是斯蒂勒培训项目的部分内容，很多公司也运用同样方法使各样员工在工作场合感到自在。

领导者态度积极乐观： 公司内培训者或管理者要对可能受到偏见负面影响的人给予能力上的认可。

为员工安排富有挑战性的工作： 给员工安排富有挑战性的工作，这说明领导者相信员工的潜力，也表明领导者看待员工时没有偏见。要根据员工的能力安排挑战度适中的工作，不能过于困难叫人灰心沮丧，也不能太简单，否则反而让员工以为领导者对他有偏见，认为他们没能力做好一般工作。

强调学习的重要性： 应该让员工明白，技能和能力都可以在工作实践中学习，竞争能力也可以逐渐增强。这点很重要，因为传统的偏见会认为某个人的能力是与生俱来的，与他所属的种族或是性别等特质有关。

让员工有归属感： 偏见会产生消极影响，受到偏见的员工会认为“我不属于这里”，也会怀疑自己能否胜任这份工作。不过，让员工有归属感的前提是，他真的具备做好这份工作的能力。

重视多样化的观点： 在企业文化内明确表示承认多元化意见的重大价值，这样做等于给受到偏见威胁的员工吃了定心丸，等于告诉他们：在这个企业里，偏见毫无立足之地。

树立榜样： 有些群体的人受偏见影响，可是这个群体内的某人如果做得很好，这就发出了强有力的暗示信息——在这里，传统的偏见不是通向成功的阻碍。

通过问答方式给予反馈并建立员工的自信心： 领导者经常与员工进行对话沟通，而不是对他的业绩轻率下定论，就很容易起到很好的引导和帮助作用，在与员工的对话过程中也尽量不强调他们做得好还是差。这种做法可以强化领导者与员工之间“指导者”和“被帮助者”的角色关系，同时也将员工因早期失败而遭受的感情打击降到最低限度。这种策略很有效，因为随着员工取得大大小小的成功，他会逐步建立自信，肯定自我价值。

[1] The remedial program for threatening stereotypes: Claude M. Steele, “A Threat in the Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance,” American Psychologist, June 1997.

附录5 培训中的其他因素

情感能力评估续篇

世界上并不存在完美的评估标准。人们往往喜欢美化自己，所以自我评估难免会出现明显的偏差。谈到评估情感能力，要考虑一个问题：一个人如果缺乏自知之明，没有自我意识，这样的人能否准确评估自己的优缺点。自我评估很有用（但也需要当事人态度坦诚），不过，前提是人们相信自我评估的结果会起到正面作用，否则，自我评估后的评价就显得缺乏可信度。

设计自我评估测试的人通常会列出一连串的问题或陈述句，每个问题都有测谎作用，如果一个人想刻意过分美化自己，通过这些问题就能看出来。比如说，问题或陈述中有一项可能是“我从不说谎”，参与测试的人可能认为这一论述符合自己的情况，这就暴露出他的问题了。不过值得留意的是，这些测谎问题通常能将刻意伪装自己的人暴露无遗，可是，如果一个人因为缺乏自知之明而不能对自我有良好认知，会造成无意的欺骗，通过这些测试问题是显示不出来的。

苏珊·恩尼斯是波士顿银行行政发展中心负责人，她告诉我：“自我评估的用处多大要看目的何在。要考虑的一个关键问题是，‘公司在这次评估中担当什么角色，相关评估数据怎样搜集并使用？’人人都想让别人高看一眼，这种心理影响人们评估时的答案。你也希望自己看来很棒，对吧？”

恩尼斯说：“如果自我评估的内容和答案只有当事人和他的培训者知道，对外绝对保密，公司其他人看不到，公司也不保留，那么不管当事人怎样缺乏对自身的认识，都会更坦诚，或者说尽可能坦诚地回答自我评估问卷中的问题。”

另一方面，如果由公司内其他人对当事人进行评估，就容易走向另一个极端。公司员工彼此评估时如果牵涉办公室政治，结果就很不好。比如说，我们运用360度全方位评估反馈的方法让公司人员进行互相

评估，可是评估结果却不一定能充分反映被评估者的真实状况，因为牵涉办公室拉帮结派而引发的各种隐形冲突，属于不同派系的员工可能借着评估的机会对他人进行人身攻击，又或者朋友之间可能互相给好评，借此增进友谊。

由于企业内政治氛围的影响，有些有权势的人可能插手其中，所以公司高层的行政管理人员可能很难获得关于员工的坦诚而公正的评价。在第四章我们谈过，有的人渴求成功，可是这样的人有时想把自己描绘成毫无缺点的人，甚至对自己有些崇拜。公司高层领导者一般很难看到员工的真实信息（包括负面信息），部分原因是他们身居高位，与下属缺乏密切来往；部分原因也是，下属不想把自己的负面信息透露给上司，以免引起不必要的麻烦。

某种程度上，任何的评估结果都能多少反映出被评估者的状况。因此，从多个渠道获取评估信息可以避免评估结果误差过大，因为一般来说，即使一个人受到个人情绪或是政治因素干扰而提供不切实际的评估结果，毕竟其他评估方式可以起到平衡作用，使最终评估结果更公正。

评估准备续篇

詹姆斯·普罗查斯卡（James Prochaska）是罗德岛大学的一位心理学家，他曾经展开大范围的调查研究（研究对象超过三万人）。他在研究中指出，人们要想成功改变自身行为，会在准备工作方面经历4个阶段。

1.对问题视而不见。英国学者G.K.切斯特顿（G.K.Chesterton）曾说："如果看不见问题的存在，就看不到解决方法，不是吗？"处于这一阶段的人根本没做任何准备去做出改变，他们甚至先否认改变的必要性。他们拒绝任何帮助自己改变的外在援助，也根本看不到问题的所在。

2.思索并打算改变。这一阶段的人看出自己有改进的必要，开始思考怎样付诸行动，改善自我。他们愿意开诚布公地谈论改变的方法，但是没有做好准备去全身心投入以改变自我。处于这阶段的人时常举棋不定、犹豫不决。有些人看缘分，等候"最佳改变时机"的来临，也有些人没做好准备就贸然行动，结果以失败收场，原因是他们做事三心二意。在这一阶段，人们喜欢说他们将在"下个月"采取行动，不过他们也喜欢说将要在"下半年"做某件事。切斯特顿说，很多人经常"会花很多年的时间告诉自己将来某天要做出什么改变"。人们往往整日空想，不去行动。切斯特顿也举了一个例子，一个工程师花了5年时间

分析自己做事被动、性格羞涩的原因，可是分析过后，他还是认为自己没有透彻理解问题所在，于是仍然不采取任何行动。

3.准备行动。在这一阶段，人们开始留意怎样解决问题，把注意力放在具体的改进方式上。他们打算采取行动，迫切想要制订出行动计划。他们意识到自身存在的问题，也看出怎样做可以解决问题，很期待采取行动。有时候，人们经历了一些戏剧性的事情以后，就被推动进入这一准备阶段，他们经历的戏剧性事件往往包括：与管理者推心置腹的聊天、工作中遭遇巨大难题、个人生活出现危机等。有一位主管与大家吃过工作晚餐以后，在路上被警察拦住，警察因为这位主管酒后驾车而将他拘捕。这件事让他猛然醒悟，开始反思自己的自制力。往往在遇到类似事件时，人们才感觉是时候做出改变了，是时候制订具体详尽的行动计划了。

4.开始行动。人们开始做出明显的改变，开始实施计划，预演怎样实施计划的每个步骤。实际上，他们的行事方式已经开始改变——他们的情感模式、对自己的看法等都在改变，为了戒除根深蒂固的不良习惯而牵涉的方方面面都在发生改变。大多数人通常认为这一阶段才是“做出改变”的阶段，其实这一阶段要以前面几个阶段的准备为基础。

练习续篇

从神经系统角度来说，培养能力就是去除与旧习惯相关的条件反射，并以与新习惯有关的条件反射取而代之。一旦一个人的旧习惯不再死灰复燃，反而被新习惯取代，那时这个人就掌握了一种新能力。一旦建立了新的习惯或行为模式，就不那么容易重蹈覆辙了。

一般来讲，改变工作习惯比较容易，改变内在的态度或价值标准却很难。比如说，一个人可能对某种族心怀偏见，这点不容易改变。可是这个人却可以很容易地对属于那个种族的员工隐藏自己的偏见，在表面的言行上看来友好。一个人要想变得更有进取心，想要改善自己的品格（比如想变得和蔼可亲），这是可以通过努力实现的，只是过程很漫长。[1] 同样的道理，培养自我意识、学习处理负面情绪、培养同理心和社交能力也不可能一蹴而就。

要培养的能力本身具有一定的复杂性。此外，人们原有的行为模式与新习惯之间存在多大差距也是要考虑的因素。有些人已经很善于运用同理心，所以，他们学习怎样技巧地给他人反馈信息或是学习怎样满足客户需求可能就很容易，因为他们所学内容是他们原有能力的具体应用。可是，有些人严重缺乏同理心，要想学会体贴他人就可能需要

更大决心，也要付出更持久的努力才能达到学习效果。

培训课程是很好的安排，因为在课程中学员有机会练习使用自己想要培养的能力。课程中有很多环节经过精心设计，比如情景模拟、游戏、角色扮演或者其他类似安排，这些都是学员开始练习特定能力的好机会。可是，如今课程的设置看来更丰富，模拟的工作任务更为复杂，游戏也电脑化，有太多角色扮演、团队合作解决问题的练习和大型情景模拟可以反映出企业真实情况，因此，培训往往看似有多重收获，实则很混乱。

通常情况是课程中设置了情景模拟环节，可是学员不知道这个环节有助于培养哪种能力，人们往往参与其中，却无法准确明白正在培训什么能力。此外，只是参与游戏或是某种练习活动并不等于学习。因此，这类情景模拟和游戏最好事先经过精心策划，专门集中于培养某一特定能力，而且在学员参与某课堂环节前，培训师应该清晰说明为什么要做这个环节，要培训什么能力，练习结束时最好有相关体验的总结和报告。情景模拟和游戏也应该配合（而不是替代）培训师的指导、意见反馈、巩固强化和工作实践。[2]

电脑辅助教学是如今培训业的时尚，不过，在培训情感能力时所涉及的练习如果用电脑辅助教学就益处有限了。个人情感能力方面受训时，真人培训师提供的帮助更大，而且更有保障，因为学员可以根据个人的学习进度学习，空余时间随意预演和练习，在学习过程中，学员可以随时从培训师那里获得直接反馈和个别辅导。电脑辅助教学一般更适用于技术类的培训，却不适合个人情感和交际能力的培训。

凯斯西储大学的博亚特兹说："人们会说，你可以坐在电脑前测试自己的能力，然后找出培养能力的方法。可是，没有人际互动就无法培训情感能力，你不可能在孤立自己的情况下增强情感能力。"

世界各地的人们热衷于把培训课程转化为高科技媒介授课，比如在培训中使用智能化电脑辅助培训系统、在虚拟世界中模拟现实场景、人机互动等。也许这些高科技设备可以节省培训成本，甚至暂时替代培训师，而且使用起来也很方便。可是，如果参与培训的人只是使用这些设备，却没有其他培训措施，就很容易忽略很多重要内容。一位心理学家说："高科技设备也许有不少益处，可是在培养人的情商方面，高科技设备所起的作用却微不足道。"有时候，人们也许在规划情商培训课程的时候，把高科技辅助工具作为其中一部分。一个运用高科技教学工具的例子是，在个别训练阶段，请学员观看视频片段，并请学员给予评论和反馈，借此了解学员同理心的准确性。还在另一种可能情况下会使用高科技教学，就是"在线合作小组"，这种小组可

以在虚拟世界里负责支持并指导学员。

如果过分强调高科技元素，却忽视了基本的人际互动就大错特错了，涉及情感能力的培养时就更是如此。一篇评论文章是这样讽刺目前的培训趋势的：“培训是否成功，常常要看人的因素和高科技因素的多少。科技成分越少，人为互动越多，培训就越成功，否则只是浪费企业资源而已。”在培训中减少高科技元素，就意味着要多重视培养与情商有关的基本能力。[3]

[1] Rules of thumb: adapted from Lyle Spencer Jr. et al., Competency Assessment Methods: History and State of the Art (Boston: Hay/McBer, 1997).

[2] Simulations: Scott I. Tannenbaum and Gary Yukl, “Training and Development in Work Organizations,” Annual Review of Psychology 43 (1992).

[3] High-tech should not replace basic guidelines for training: Miguel Quinones, “Contextual Influences on Training Effectiveness,” in M. A. Quinones and A. Ehrenstein (eds.), Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).

致谢

我写这本书基于很多理由。其中一个最重要的理由来自于我和妻子塔拉·贝内特·戈尔曼之间的一系列谈话。我们经常一起出席商务会议或董事会，并在开会期间饱受煎熬。我常常意识到，出于某种原因，会议进展总是不那么顺利。塔拉能够洞悉会议期间人们的情绪走向，她知道是哪些情绪分散了讨论小组的注意力和精力，影响了会议的正常进行。

《情商3》一书的完成，塔拉付出了很多，她也正在把自己的思想和工作成果编写成书。在本书写作过程中，塔拉一直伴我左右，直至成

书。

本书中很多思想要归功于我的恩师戴维·麦克莱兰，他是我在哈佛大学求学期间的教授。戴维给予我很大启发，他深具远见卓识，也渴求真理，对各种能力的本质有着深刻理解。本书中提及的大部分案例都取自戴维的研究。

感谢合益–麦克伯公司波士顿办事处的很多朋友鼎力相助——该公司由戴维·麦克莱兰与另一位可靠的咨询师戴维·伯鲁创建。感谢合益集团副总裁詹姆斯·伯勒斯、麦克伯公司总裁玛丽·方丹、高级顾问露丝·雅各布斯以及调查研究员贾森·高德纳和韦辰。

理查德·博亚特兹是凯斯西储大学魏德海管理学院的教学副院长，负责高级经理培训课程，曾任合益–麦克伯公司总裁。我在哈佛大学读研究生时就与他交往密切，他一直对我帮助很大。他所著的《合格经理人与培训创新》（*The Competent Manager and Innovation in Education* ）论述情感能力的重要性以及培养相关能力的最佳方法，其中有很多经典内容。理查德十分慷慨，乐于与我分享他多年来的研究成果，也乐意将他宝贵的知识和经验倾囊相授。我很高兴能在我的新公司——美国麻州情绪智能服务企管顾问公司与他共事。这家新公司是合益–麦克伯公司的兄弟公司。

小莱尔·斯宾塞曾在合益–麦克伯公司担任主管，负责世界各地的调研和技术问题，关于在工作中表现出色所需的能力，他有大量相关数据资料，他本人也对此论题有不少真知灼见。他曾与塞尼·斯宾塞合著《工作中的能力》（*Competence at Work* ）一书，此书对职场中人有着举足轻重的作用。

玛丽莲·高英是美国人事管理办公室人力资源与发展中心主任，她在情感能力对个人和组织绩效的作用方面进行了开创性的研究，非常感谢她无私分享自己的研究成果，对我帮助极大。

我特别要感谢情商研究组织联合会的同事们。我要感谢：公司的联合主席卡里·彻内斯，他在罗格斯大学应用心理学研究生院任教；乔治·华盛顿大学的组织心理学教授罗伯特·卡普兰；波士顿大学管理学院负责高层管理人员工商管理硕士课程的凯茜·卡拉姆；美国密歇根大学社会研究学院主任里克·布莱斯；美国电话电报公司人力资源部的玛丽·安·莉。罗波·埃默林和科妮莉亚·罗氏是情商研究组织联合会的研究人员，他们整理了培训和发展方面的文献资料，给我提供了宝贵的支援。罗格斯大学的莫里斯·埃利亚教授所指导的研究生很早就在相关领域进行了一个相关背景的调研，在此一并感谢他们的贡献。

非常感谢费泽尔研究所对情商研究工作的鼎力支持，以及他们一直以来对情感能力研究表现出的极大兴趣。我要对很多同事表示谢意，感谢我的同事穆雷·丹泽、比尔·莱德威尔、肯·里和特蕾萨·雅各布·斯图尔特，他们亲自实践我在情商方面的建议，并提出改进意见，帮助我进一步完善情商理论。

承蒙亿康先达国际咨询公司布宜诺斯艾利斯办事处的费洛迪的帮助。他为人大方，才智过人，为丰富本书内容付出很大的努力。亿康先达的各位与我的谈话使我获益良多，感谢该公司的首席执行官丹尼尔·梅兰、总经理维克多·洛文斯坦，也要感谢创始人易仁达，因为他率先创办了一家高情商企业，我在本书中曾多次引用他的公司作为模范案例。

我还有很多人要感谢，因为他们无私地与我分享自己的想法。我要感谢的人包括：美国南加州大学著名工商管理教授沃伦·本尼斯，施乐公司首席科学家约翰·西里·布朗，摩托罗拉手机部门领导与组织发展主任里克·加纳达，美国运通公司财务顾问分公司领导力研发主任凯特·卡农，威斯康星州立大学情感神经科学实验室主任理查德·戴维森，永道会计师事务所的玛格丽特·埃科尔斯和梅格·奥利里，波士顿银行行政发展中心主任苏姗·恩尼斯，英国电信的乔安娜·福斯特，哈佛大学教授霍华德·加德纳，卡内基–梅隆大学的罗伯特·凯利，联创公司总裁菲尔·哈金，美国东北大学心理学家朱迪思·霍尔，沃尔特–克拉克联营公司的杰德·休斯，花旗银行行政发展中心副总裁琳达·基根，明尼阿波利斯韩元联营公司总裁弗雷德·基尔，美国运通公司财务顾问分公司执行副总裁道格·莱尼克，所罗门美邦公司总经理马克·勒尔，卢卡斯影业首席执行官乔治·卢卡斯，桑迪亚国家实验室主任保罗·罗宾逊，美国电话电报公司执行教育部迪帕克·塞西，俱生智慧出版社首席执行官埃里克·海恩·施密特，瑞典议会的比吉塔·维斯特兰德，互动学习实验室的尼克·赞纽克，伦敦塔维斯托克研究所的维加·扎伊尔博士，哈佛商学院的肖沙娜·朱伯夫，朗讯科技公司的吉姆·祖科。

我的首席助理研究员雷切尔·布罗德对我所需的相关研究进行了追踪调查，力求使本书的写作资料是最新的研究结果。米兰达·皮尔斯是我的首席数据分析师，她分析了数以百计的能力模型，以确知情商对出色的工作业绩的作用。史密斯学院的经济学教授罗伯特·巴切尔也对联邦政府雇员进行了分析，从另一个角度提供了经济学方面的有用研究。

大卫·伯曼是出类拔萃的电脑顾问，总是能及时提供危机管理和技术支持。我的助手罗文·福斯特在我写作期间尽心竭力地帮助我处理公司事务，在此一并感谢。

世界各地大大小小公司的数百名员工乐意与我分享他们的经历、故事和心得，在此深表谢意。至此，我已对一些人表示了谢意，可是还有更多人未能提及。本书能清楚解释情商在工作中的应用多亏了上述朋友提供生动案例，万分感谢。

读后感摘录

提高情商才能提高工作业绩

妮可·里维斯，莱恩·詹姆斯博士研究所

这本书的写作目的是解释何谓情商，并帮助人们学会提高情商的方法。这本书特别强调情商在工作场所的作用。现在的雇主在雇用员工时不是找一个技术过关、能干活的人就满意了。雇主还特别留意员工的“个人特质，比如进取心、同理心、适应力和说服力”，这些特质与专业技能大为不同，可是这些特质就是情商的关键特色。

戈尔曼指出：“情商是一种能力，这种能力让我们能够识别自己和他人的感受，也能够对我们起到激励作用，情商高的人能很好地进行自我情绪调节，与他人建立良好的人际关系。”在阅读这本书之前，我从没听说过“情商”这个词。当时我只知道社交技能在工作中越来越重要。阅读这本书之后，我开始明白所有的社交技能都是情商的一部分。

情感能力的框架

戈尔曼的以下陈述让我备感惊讶：“一个人情商高不能保证他就具备工作所需的情感能力，情商高只说明他具有极佳的潜质学习工作所需的情感能力。”换句话说，一个人可能情商很高，可是他要学习和经常运用情商有关的情感能力才能获益。在这本书的前半部分，戈尔曼列出了“情感能力框架”，论述了情商的5个层面以及25种情感能力。戈尔曼指出，一个人无须每种情感能力都很强才能取得卓越的工作业绩。我们只需要擅长6种情感能力就可以了，而这6种情感能力分布在情商所涉及的5个层面里。我会简要论述这5个层面以及一些重点的情感能力。一个人要想增强个人能力就需要特别留意培养自我意识、自我调节和激励。有自我意识的人能意识到自己正处于什么情绪状态，也知道这些情绪会产生怎样的影响，这样的人了解自己的优点和弱点。有自我调节能力的人适应力强，为人可靠，能很好地控制情绪和冲动。有强烈动机的人努力提高自己的工作表现，做事投入，即使面

对挫折险阻也能一如既往地努力达成目标。一个人想要拥有更强的社交能力就需要特别留意同理心和社交技能。有同理心的人能够体恤他人的感受，了解别人的需求。社交技能包括与他人合作向共同目标努力、对个人或小组的领导力以及开诚布公的交流。上面论述的各种能力如果变得更强，那么一个人的情感能力也会增强。戈尔曼在这本书中从始至终地详细分析了这25种能力中的每一项，分析得非常好。在论述每种能力时，戈尔曼单独列出了相应的框架，其中仔细谈了怎样才能学会并增强某种特定能力。

雇主想要什么

我曾经说过，这本书让我们知道目前雇主对雇员抱有怎样的期待。特定的职业技能不再是胜任职务需要具备的最主要能力。“雇员最需要具备的三种能力是沟通技巧、人际交往能力和主动精神。”我亲身体验到这三种能力在工作中的重要性。我也见过有些员工，他们具备与工作有关的技能、知识和理解力，但是不能与其他同事和睦共事。情商高的人完成工作的方式最有效，结果更好。在工作中，员工怎样与他人交流共事很重要。戈尔曼列举出几个领域，说明在这些领域中更强的情感能力如何使公司获得更大益处。员工工作时状态越好，工作效率越高，成果回报越大。如今，雇主期望自己的员工能善解人意。雇主期望员工注意留意他人的情感线索、其他人的看法，在别人需要帮助时及时伸出援手。雇主也期待员工有极佳的能力去帮助他人进步。优秀雇主能够看出他人长处，对他人的优点和成就给予合适的奖励。优秀雇主有能力提供必要的信息反馈，帮助他人进步，能在必要时扮演培训师的角色，帮助别人培养并增强自己的能力。雇主希望员工具备乐于服务的精神。优秀员工能够理解并满足客户的需求，总是留意提高客户满意度的方法，乐于提供客户所需的援助，理解客户的观点，进而赢得客户的信任。一个员工如果努力建立自己与客户之间的紧密联系，在上述能力方面具备优势，就能提高自己的工作业绩。

为何阅读这本书很重要

无论是外出找工作还是在目前的工作岗位任职，了解雇主对员工有什么期待很重要。上午，我看了一部电影，叫作“审判日”（*Judgement Day*），在影片中，主人公缺乏理解力，不了解雇主对员工有什么期待。主人公找老板请求晋升加薪，老板拒绝了他，理由是他不具备公司希望员工具备的特质。老板指出，主人公很擅长处理数据，但是他缺乏社交能力，所以与晋升无缘。这位主人公缺乏的就是情商。每个人在一生中都会时不时地扮演雇主或雇员的角色，所以，现在就阅读这本书必然使你获益匪浅。这本书帮助读者明白具体怎样做才能提高情商，进而提高工作业绩。这本书强调工作中沟通的重要性，并指出

怎样增进沟通。沟通能力增强以后，在工作时就会减少不必要的压力。其实，在工作以外的任何社交场合，前面提到的观点都适用。如果说某个人在生活中无须与他人来往，我可不相信。因此，这本书对任何人都会有所帮助。这本书指出，了解个人和他人的感受或情感很重要。它也谈到，尽管面对重重险阻，仍不屈不挠奋力实现目标，这也很重要。这里所谈的内容发生在工作中，也会发生在工作以外的生活中。在某些关系中（比如婚姻关系），了解自己以及配偶的感受和情感十分重要。通过阅读这本书，你能学会改善自己与你所爱之人的关系。

从小到大，父母努力教导我们言行得体，让我们礼貌地对别人使用尊称或是说“谢谢”表达感激。父母也教导我们明辨是非。父母可以使用这本书作为教导孩子提高情商的启蒙书。父母可以教导儿女自我激励，进而达成某些目标，比如，父母可以教孩子攒钱，然后用这些钱买一些孩子自己非常喜欢的东西。在孩子很小的时候也能培养他的同理心，他们需要明白其他人都有自己的感受和情绪，需要体恤他们，这一点很重要。我已经留意到，有些学校开始实行新的支持提高情商的课程设置。在学校里，教师努力帮助孩子看出他们的行为会让别人有怎样的感受，也帮助孩子们看出怎样做才能改善自己和其他小朋友之间的关系。我认为这是个很棒的想法。一个人越早把情感能力付诸实践，就会变得越强大。

成功关键在于你如何应用情感能力

迈克尔·埃里斯曼，美国西雅图

这本书太棒了，它有助于我们在工作中成功担当领导职责，相关论述见解独到，内容深刻。传统模式下的高级管理者往往喜欢掌控一切，包括所有资讯和知识技术，他们想知道企业内每个人都在具体做什么，这些领导者通常都很重视等级观念。可是，今天的商业世界剧变不断，市场需求和企业的组织结构时常改变，想要推动企业进步或是个人想在职业上有所发展，就不能拘泥于以前的传统。

情商与传统意义上的典型智力类型不同，而这本有关情商的著作就是个很好的学习平台。这本书着重论述，在各种社会场合下和复杂多样的人际关系当中，怎样施展情感能力，充分运用情感方面的具有启发性的信息。他指出，在我们这个时代的职场，要想成功就必须具备情感能力。

在这本书中，作者谈到5种能力，这5种能力使我们的综合能力得以体现。第一种是“自我意识”，其中包括情绪意识、自我评估能力和自信

心。曾几何时，我们时常在职场上见到这样的人，他们不能控制情绪，缺乏自知之明，不知道自己的所作所为对周围人会产生怎样的影响，我们都曾为这样的人工作或是与之共事。今天我们比以往更需要培养良好的内在修养，如今员工在做好个人业绩的同时也要配合组织的价值观，在二者间保持平衡，这样做的重要性前所未见。很多人的智力水平足以满足工作需要，但是他们缺乏情商，不知道怎样建立人际关系或是培养所需的内在修养，也不知道怎样通过与人合作完成工作。这本书对上述谈及的难题进行剖析，也提出了改进的建议。

这本书不是手把手教人在生意场上进步和成功的使用手册，因为那样显得很荒谬，与所谓的智商提高手册无异了。这本书是旷世经典之作，它能开阔人的眼界，让人看出情感能力的重要性，也告诉我们怎样解读他人的情绪、怎样与人交往。我强烈推荐这本书，要想在今日的商业大环境中增强你的个人领导能力，这本书就是你的最佳启蒙书。

这本书的读者不必是管理者或首席执行官

你不一定非要是管理者或首席执行官才能从这本书获得启发。它有助于你与周围所有人建立良好的人际关系，还可以促进你和父母、配偶、子女、同事和老板的关系。这本书所强调的不是权力，而是一种内在力量，从中我们能学会成为有修养的人，或者重新做一个有修养的人。有时我们与人相处时会有一些本能的反应或行为，这本书对此进行了简明形象的定义（在故事中进行定义）。一旦我们明白自己为何做某些事，就容易做得更好。我本人从事情商方面的教学和培训，也亲自进行管理实践（不是从商业或盈利的角度出发），戈尔曼的著作是我生意场上的好帮手。

个人成长方面新的权威之作，高智商者尤其要阅读

很多聪明人在人生和事业方面一败涂地，对此我很是惊讶。无论是装配线上的工人还是大学教授，这本书都是一本必读之书。我坚信情商应该作为大学的一门必修课。市面上有成千上万本有关个人成长方面的书，很少有人能写出这样一本简明全面的书。这本书句句精辟，毫不拖泥带水，论述生动有力，十分适合作为情商的入门教材。对我个人而言，这本书颇具启发意义，让我对现实和我自身的看法产生了改变。此外，这本书也有助于每个人检讨自我，找出有价值的建议。

任何人都能从这本书中获益

麦克斯·摩尔

戈尔曼关于情商的第一本书在1995年首次出版发行，自那时起，戈尔曼已经把第一本书的理念应用到了工作场合的实践当中。那么为什么公司主管应该重视情商这种软技能呢？戈尔曼在这本书中引用了相关研究（见附录2），研究的结论指出优秀员工与一般员工的主要区别在于能力，而这些能力大部分属于情感能力。模式识别以及全局观的理性思考，二者与工作表现得出色与否是息息相关的。认知能力（这里指的是高于某工作入门要求的认知能力）一般来说与业绩优秀与否关系不大。“情商”一词指的是能力的组合，这些能力会体现在人们控制情绪、进行人际互动和交流时。基于前人的研究结果，戈尔曼总结说，与情商密切相关的总共有5种个人能力和社会性能力，包括：自我意识、自我调节、激励、同理心和社交技能。这5种能力又细分为12种个人能力和13种社会性能力，比如，准确的自我评估、自制力、主动性、帮助他人进步、感召力、控制冲突的能力和团队领导力。

情商与智商不同，我们的情商可以一直提高。这本书并非普通意义上的指南书，任何公司主管都能从这本书中获益，并能借此理解情商所涉及的各方面的重要性。这本书列举个人和组织高情商与低情商的例子，让人更容易理解书中的观点。提高情商并不容易。戈尔曼解释说，与情商有关的很多能力与大脑的神经系统有关。他谈到大脑杏仁核的作用（杏仁核能让人变得冲动，导致在压力下一个人的坏习惯死灰复燃）以及杏仁核与大脑前额叶的相互作用（大脑前额叶与杏仁核一同发挥作用，影响人适应新改变的能力）。戈尔曼也谈到了儿茶酚胺连同肾上腺素和去甲肾上腺素，帮助我们分辨正面压力和负面压力。关于情商在工作场合的重要应用，戈尔曼对同理心模式和情绪在群体内的感染性进行了观察研究。戈尔曼甚至为读者写了“情感能力培训指南”。尽管这本书的部分内容是很多让读者有所触动的故事，但是通过翻阅这本书，读者仍然能够汲取一些重要的宝贵信息。在这个时代，人们的工作压力很大。因此，任何关于缓解工作压力并提高情商的书都值得一读。

这本书能帮助所有人塑造自己的品格

艾米利奥·加斯塔诺，荷兰国际集团工商管理硕士

戈尔曼博士在情商方面推出了又一本杰作，之所以称这本书为“杰作”是因为书中包含更多关于在生意场和职场中，一个缺乏情商的人可以怎样提高情商的详细资料。在这本书的前半部分，戈尔曼博士告诉我们怎样进行自我测试，以便明确自己缺乏哪个方面的情感能力（包括个人能力和社会性能力）；他也敦促读者在进行自我改进时，要记得及时强化新培养的好习惯，以免坏习惯死灰复燃，这样才能取得持久的成功效果。这本书也谈及情感能力培训的具体指南，这很有

帮助，在与主管培训有关的研讨会上可以派上大用场。戈尔曼博士解释说，要想重塑一个人的品格需要好几个月的时间，这点让很多人安心，毕竟接受培训的主管的个人改变不可能在一夜之间发生，既需要时间做出改变，也要坚持不懈地进行相关练习，这样受训的主管才能具有高情商，体现出熟练的相关技巧和个人能力。戈尔曼博士在这本书中也解释了，压力会对人产生什么影响，以及压力是如何影响错误、记忆、健康及整体调节的。基于上述种种原因，这本书显出非凡的价值，应该成为所有工商管理硕士课程和项目经理培训的教科书。换句话说，戈尔曼博士正在帮助所有人塑造自己的品格，让每个人都能更有效率，减轻压力，不至于精疲力竭。相信读者在阅读这本书后事业会更加顺利，步步高升。

提高情商，摆脱困境

达伦·格兰迪，澳大利亚墨尔本

这本书是一部杰出的作品。我觉得这本书甚至比《情商》系列的第一本还好，因为这本书让人对情感能力有更清晰的认识，并且详细解释了怎样将相关能力应用到工作中。此外，这本书还帮助读者学会怎样在企业内培训员工的情商。有时我身处满是敌意或不友好的环境中，我发现这本书真是极具价值的参考书，帮我摆脱困境。有人说，许多人就是不喜欢接受教导。没错！所以我应该提醒像我一样的人，不要像传教士一样四处大谈特谈，告诉下属怎样提高情商，因为通常下属并不领情，他们听完你的教导后，往往是在暗地里讥讽你，而不是满怀感激。

我的朋友，如果你已经购买这本书，请不要后悔。这本书可以被视为情商方面的“圣经”，我把它推荐给大家。对待这本书的方法可以和《圣经》一样：把它放在家里显眼的位置随时阅读，把这本书推荐给需要这方面信息的人。但是，最好只把这本书推荐给那些主动寻求的人，如果我们主动推荐给别人，对方也许会产生抵抗心理，甚至误解我们的用意。我就有过这方面的教训，记得我曾把这本书借给一个下属，可是她这个人很敏感。我发现她变得行为异常，显得十分激动，我之后才意识到自己做错了。现在我仍不时从别人那里收到邮件，遭受这方面的指责。

阅读这本书感觉很棒，提醒我要更加重视工作中的软技能

帕罗奥图，美国加利福尼亚州

这本书是我的一位导师推荐给我的。从小到大，一般人总是强调纯粹

技能的重要性，这本书犹如黑夜中的光明，让我们突然意识到软技能的重要，也开始知道软技能才是工作中表现出色所真正必需的技能。

我想向所有人大力推荐这本书，因为这本书有助于我们更好地了解自己，也能让我们更好地了解他人，与人关系融洽。这本书容易阅读，读者很容易投入其中，融入书中所讲内容。书中很多内容引人深思，针对情商所涉及的每一部分都有相应的例子，因此，读者可以轻易抓住要点。

读到书中例子，给人的感觉是它们是经过仔细筛选和处理的，这样做有助于各行各业的人理解其中的道理，也能把相关道理运用于各种工作。不过，我却希望这本书在引人深思的同时，能更多阐释怎样培养相关的情感能力。

总而言之，这本书能帮助你从另一个新颖角度看待所处的工作环境。退一步讲，至少这本书有助于你看出自己是否在个人生活和工作上都在努力进步。

情感技能＋人际交往能力＝成功

迈克尔·G.雷欧，医学博士，加拿大

这本书简明扼要地指出，成功不只是依靠认知能力，更主要的是运用情感能力。

总的来说，情感能力包括个人能力和社会性能力。个人能力指的是了解个人情绪，并能成功控制情绪的能力。具有社会性能力的人能够在社交时保持更恰当的敏感度，能够与他人和睦共处。

书中关于情商的概念解释十分清晰，作者时常举出真实的例子，戏剧性的故事有效强调了情商在企业环境中的重要性。生意场上缺乏情商则会一败涂地，情商高则一切欣欣向荣。

作者对每一种情感能力的讲解都清晰具体。然而，这本书并未提供具体策略，告诉人们怎样培养各种情感技能。例如，书中没有谈到怎样才能更有效地聆听、表现同理心、留意个人情感等。

总的来说，这本书的写作目的已经达到。它是相关领域的杰出之作，我强烈向各位推荐。

职场必备指南

哈立德·奥特哈，沙特阿拉伯

这本书是经典之作《情商》的续篇。书中解释并再次强调为何在工作中高情商比高智商更重要。在个人职业生涯中，我亲自体会到了这一点。我看到很多具有良好人际交往能力的人在工作中脱颖而出并青云直上。另一方面，我也看到很多聪颖过人的员工由于缺乏人际交往能力而一败涂地或是被“炒鱿鱼”。上述现象纯属巧合吗？我可不这么想。

这本书值得你一读再读（而不是读过之后就卖掉或扔到一旁），你会发现自己不时需要重温书中的建议或论点，因为在职场沉浮中，有时你可能茫然无措，想寻求相关帮助和指引，这本书就是你的必备指南。

21世纪职场新智商

马蒂·雅各布，佛蒙特州东塞特福德公司项目总监

丹尼尔·戈尔曼在其《情商》系列的第一本书中主要谈怎样培养情商。在这本书中，他把注意力放在工作领域，并着重探讨情商对于组织的成功为何至关重要。戈尔曼在书中论述了情商的5个层面（自我意识、自我调节、激励、同理心以及社交能力），也针对25种情感能力进行了论述，着重指出哪些情感能力能促进生意成功，也指出哪些情感能力决定一位主管的成败。

戈尔曼在这本书中从头至尾都在强调培养情商的必要性，并指出经历重大变革的企业组织特别需要情商，也指出情商在卓有成效的领导者的必备素质中举足轻重。此外，戈尔曼特别赏识学习型组织，因为它们不断努力提高情商，尤其是努力学会建立信任、增进交流和沟通。在这本书结束时，戈尔曼指出企业缺乏情商就好比人的免疫系统出了毛病：尽管未必致命，但最终会影响企业的生产力和竞争力。今日世界与以往不同，形势严峻，并非所有企业都能基业长青。

高情商可产生奇迹般的效果

林连·洪吉尔与史密斯，美国中西部克启立公司

大脑可能是人类进行研究探索的最后一块领域了。人们已经花了多年时间进行研究，想知道在智能方面我们的大脑如何运作。霍华德·加德纳曾提出智力类型理论，很多人在理解这一理论时都忽视了一个重要部分，那就是情商，而丹尼尔·戈尔曼通过这本书引起了大家对情商的

注意。此外，读者也可以通过这本书更透彻地理解在每日生活中，情商到底起到什么作用。

这本书有很多与情商有关的调查研究和企业趣闻，读者可以从中看出情商在日常生活中有怎样的影响力。情商对我们影响最大的一个方面是领导能力，我喜欢称领导能力为“自我领导能力”（其他人称之为“人际交往能力”或是“软技能”）。基本上，每个人都能提高自己的情商，并且因此获益。

这本书非常具有可读性

罗尔夫·多贝里，瑞士

丹尼尔·戈尔曼继畅销各地的经典之作《情商》问世之后，又向读者呈现了另一部同样经典的著作。这本书着重强调情感能力具体怎样应用在工作中，见解深刻，内容丰富翔实。戈尔曼的书给人教益，启发人思考，但从不是乏味的老生常谈，也没有额外添加不必要的内容，与某些草草写就的培训教案大为不同。如果你是个领导者，并且认为成功的关键是策略和技能，这本书就会为你提供一些独到而又实用的视角，让你看出其实人们到底是怎样看待管理和被管理的。这本书最有趣的部分在于情感能力在工作中的具体应用，不过它的内容也可以应用在家庭生活中（如果我们有时间逃离办公室，照顾家庭的话）。如果你认为自己不需要更加留意周围的情感暗流，我觉得有必要提醒你，你需要先读一读这本书了。

必备工具

利奥·斯克莱尔，业务流程经理，美国毛伊岛

这本书是培训师、受训者和人事经理的必读之书。戈尔曼的著作为培训行业和个人职业发展提供了一个参考标准。每个人都能从这本书中找到可循的模式，提高自己的自我意识和企业运作效果，无论是对于营利、非营利性机构或是对于家庭生活而言，这本书的指导原则都很有启发性。这本书没有华而不实的噱头，相反，它的内容简单实用，很多内容都是从之前的研究中得出的结论或是由经验得出的常识。我本人是一位培训师，培训过的学生和在职人员不计其数，我毫不犹豫地向大家推荐这本书。

企业员工必读之书

理查德·D.佩尔森

这本书是企业员读工的必之书。大学应该认真考虑根据这本书开设相关的高年级课程，因为这本书涵盖了职场成功所必备的一切技能。如果你已经毕业并且已步入工作岗位，那么就给自己补上一课——阅读这本书吧！

情商.3，影响你一生的工作情商（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼　著

葛文婷　译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版 本：电子书

版 次：2018年1月第1版

字 数：326千字

纸书书号：978-7-5086-8379-9

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有·侵权必究

投稿邮箱：author@citicpub.com

中信出版社官网： http://www.citicpub.com/ ；

官方微博： http://weibo.com/citicpub ；

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/（中信官方数字阅读平台）

微信号：中信书院

［美］丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）
理查德·博亚特兹（Richard Boyatzis）
安妮·麦基（Annie McKee）／著
任彦贺　覃文艳　李瑶／译

PRIMAL LEADERSHIP
Learning to Lead with
Emotional Intelligence

情商4

PRIMAL LEADERSHIP



决定你人生高度的领导情商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

“情商之父”丹尼尔·戈尔曼倾情之作
打造高活力工作团队、深刻影响你的职业生涯，
决定你的人生高度

中信出版集团

情商.4，决定你人生高度的领导情商（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 理查德·博亚特兹 安妮·麦基 著

任彦贺 覃文艳 李瑶 译

中信出版社

目录

赠言

献给

推荐序1

推荐序2 用情商缔造领导力

前言

第一部分 为什么领导情商如此重要

第一章 “情感鸡汤”：用情感领导和管理团队

第二章 激发团队活力和员工积极性：情感共鸣的重要性

第三章 高效领导者的情感能力

第四章 你适合哪种领导风格

第五章 需谨慎应用的领导风格

第二部分 如何提高你的领导情商

第六章 提高领导情商的5个步骤

第七章 不做沸水中的青蛙：改变的动力

第八章 持续提升领导情商

第三部分 高情商领导与高情商团队

第九章 重视团队情感：打造高情商团队的第一步

第十章 从现实到理想愿景：打造团队的活力与生命力

第十一章 领导情商：可持续性变革的力量

附录1 情商vs智商

附录2 情商领导能力

致谢

版权页

智商——决定你人生的宽度；

领导情商——决定你人生的高度。

献给塔拉、桑迪和埃迪

推荐序1

当中欧国际工商学院的院长时，我每年都在中欧美丽的校园中迎来莘莘学子，他们中有的初涉职场，有志进阶高层；有的已在创业路上行走经年，但自觉离圆融通畅的管理境界总还有一步之遥。

商学院提供各种专业知识和技能的强化训练，从金融、会计，到市场营销、组织行为等。但是，中欧管理教育的终极目标是成为企业家的“思想健身房”和精神乐园。从优秀到卓越，从ordinary（普通的）到extraordinary（非凡的），那个小小的“extra”（额外的）并非取决于智商，而是更多地仰赖情商！中国古代志士必读的“四书五经”，从《周易》到《论语》，事实上都是“情商圣经”，深谙其中的要领，方能济天下之大业。

“情商”一词发端于丹尼尔·戈尔曼1995年的同名专著。由那开始，人们越来越多地关注情感层面的协调性对个人和社会进步的伟大意义。在

《情商4：决定你人生高度的领导情商》中，戈尔曼聚焦情商和领导力之间的关系，从以神经解剖学视角溯源领导力的生理依据，到各种领导风格的分门别类，再到如何以高情商领导力培养高情商团队。戈尔曼传递了两个重要的信息：第一，领导力是可以后天培养的；第二，领导模式不是一成不变的，卓越的领导者必须在不同的情境下，在截然不同的领导风格之间灵活切换。

修身，齐家，治国，平天下，每迈出一步，都是自我修炼和自我超越的不同境界。习近平总书记2013年5月在天津视察时曾指出，做实际工作，情商很重要，更多需要的是做群众工作和解决问题的能力，也就是适应社会的能力。[1] 希望此书能够成为各位有志者打开成功之门的钥匙！

朱晓明

中欧国际工商学院管理学教授

[1] 引自《人民日报青年观：习惯 角色 心态》（《人民日报》2013年11月26日19版）。——编者注

推荐序2 用情商缔造领导力

1995年，戈尔曼写出了畅销书《情商》，向中国读者介绍了“情商”。那时戈尔曼把情商概括为5个方面的能力。现在戈尔曼把情商进一步简化为4个方面：自我意识、自我管理、社会意识、人际关系管理。这本《情商4：决定你人生高度的领导情商》，正是从这4个方面介绍了如何用情商缔造领导力，给我们很多启发。

情商不是与生俱来的，而是后天学习所得的。领导力是后天培养的，卓越的领导力是通过情感来发挥作用的，领导力需要通过情商来实现。领导者的情感状态和行为直接影响员工的情感和表现。领导者如何管理好自己的情绪以及对他人的情绪有何影响，并不仅仅是个人的事情，也是组织的事情，因为它影响组织的运转状态。即使万事俱备，如果领导者不能正确引导人们的情感，那么结果也将不尽如人意。我们个人的情感属于开环系统，受其他人的情绪影响。我们依赖与他人的联系来保持自我情感的稳定。领导者所扮演的是团队的情感向导角色，是组织情绪的晴雨表，因为每个人都在关注他的领导者。由于领导者对他人情感的影响是最大的，所以领导者的根本任务是为员工带来积极的情感。但只有当领导者可以创建共鸣感时，这一点方才能够实现。从根本上而言，领导力的首要工作就是情感管理。

领导力是带领别人跟自己来的能力，领导者能够调动别人的情绪，才能够调动这个人的行为。从这一角度看，领导力就是管理情绪的能力，而情商也是管理情绪的能力，因此领导力就是情商。高情商的人与人打交道，高智商的人与事情打交道。这要求人力资源管理者要能够根据员工情商的高低来安排工作。

工业化社会导致物质丰富化、情感沙漠化。无情的业绩考核、残酷的竞争、冰冷的人际关系使人们深入反思发展的目标和领导力的内涵，我们建设了高度的物质文明，却导致人的情感严重受伤。现实对领导者的领导风格提出了新的要求，那种硬邦邦的、没有人情味的、不和谐的领导者将绑架员工的情绪，使人们精神沮丧、身心俱疲，甚至产生一种防御、戒备心理，规避责任，并尽量避免与管理者的接触和联系。领导者的主要任务是激励员工，使他们保持积极乐观的态度，增加对工作的热情，同时营造合作与相互信任的氛围。

领导力发挥着一种原始的情感作用，人类最初的领导者，无论是部落酋长还是萨满巫师，他们之所以能够赢得领导地位，很大程度上是因为他们的领导力具有情感信服力。如果缺乏积极健康的情感，那么所谓的领导者进行的只不过是管理，而不是真正的领导。真正的领导发

生在精神层面，这样才能够实现领导者与追随者的共鸣。高层领导者关心的是战略和价值观，而团队领导者承担着两个基本任务：一个是关心工作，一个是关心人。团队领导者与团队成员有密切的日常接触，了解成员的情绪状态，承担着调整团队成员情绪的作用。

执行力就是把思想变为行动的能力，一个人的执行力是把自己的思想变成自己行动的能力。要想提高员工的执行力，领导者首先要有领导力，能够把自己的思想装入员工的大脑。领导者的工作就是出思想，再把自己的思想装入别人的大脑。良好的情绪调动能力以及互动能力，是把自己的思想装入别人大脑的桥梁和动力。当领导者提出问题，说员工的执行力不强时，其实问题是领导者的领导力不强。如果领导者能够调动员工进入良好的情绪共鸣状态，员工的领悟力就会增加，就会很好地领会领导者的思想，其执行力就会有极大提升。一个人，情绪好，干事，好好干事，把事干好，干好事；一个人，情绪不好，不干事，不好好干事，不把事干好，不干好事。所以不良心态是安全隐患，优良心态是竞争力。

人工作的目的是生存，生存的本质又是什么？英国教育家尼尔说："一切人类努力的伟大目标在于获得幸福。生命是一个过程，重在追求幸福，寻找快乐。"亚里士多德也说："生命的本质在于追求快乐，途径有两条：发现快乐的时光，增加它；发现不快乐的时光，减少它。"

如果领导者以情商为基础缔造领导力，打造高情商组织，让组织充满和谐，让人们内心幸福，进而实现幸福人生，自然会实现人与人和谐、人与组织和谐、组织与组织和谐、人与自然和谐。让人们以阳光心态面对工作与生活，更有利于建设和谐美丽中国。

吴维库

清华大学经济管理学院教授

前言

我们创作这本书的一个很主要的原因是，众多带着极大热情的读者对于《哈佛商业评论》上刊登的《什么成就了一个领导者？》和《高效领导力》两篇文章有极大的反响。但是，这本书在这些文章基础上又提出了一种全新的概念：原初领导力。我们认为，领导者的根本任务是为员工带来积极的情感。只有当领导者可以创建共鸣时，这一点方

才能够实现，共鸣就像是一个积极情感的存储器，可以使人们展现出自己最好的一面。那么，从根本上而言，领导力的首要工作就是情感。

虽然领导力的这一主要方面通常是无形的或者完全被忽视，但我们相信，它决定了领导者所做的一切是否可以如愿以偿地起到应有的作用。这也正是情商（即情感方面的智商）对成功领导力如此重要的原因所在：原初领导力需要通过情商来实现。在本书中，我们不仅解释了为何情商可以促进共鸣的建设以及工作表现，还展示了情商领导力是如何在个体领导者、团队和整个组织中施展它的能力的。

在管理理论中，也许原初领导力模式是唯一一个建立在神经学的联系上的理论。大脑研究上的重大突破揭示了为什么领导者的情感和行为会对下属产生巨大的影响，阐明了情商领导力鼓舞、激发人们热情和积极性以及保持人们工作动力和奉献精神的能力。相反，我们也发出了有关有害领导力对工作场所情感氛围的巨大破坏力的警告。

我们三个人分别采用了不同的角度来完成这项任务。丹尼尔·戈尔曼关于领导力的书籍以及在《哈佛商业评论》上刊登的相关文章在世界上赢得了巨大的反响，因此他受邀为世界各地的领导者做演讲。除了他个人的世界巡讲，作为魏德海管理学院的教授，理查德·博亚特兹在15年内指导了上千位工商管理学硕士和高管的情商领导力的基本能力培训，因此在进行深入研究调查方面具有很大的优势。安妮·麦基在宾夕法尼亚大学的教育学研究生院任教，她咨询了世界各地公司和组织的领导者，并且从她帮助几十家企业转向培养情商领导者的手头工作中获得了许多实际的见解。我们将彼此的专长结合在一起，并利用我们多样化的背景优势，为大家提供了一种全新的视角。[1]

我们与世界各地的公司和组织的上百名高管、经理和员工交谈过，因此我们很清楚原初领导力的多种表现。我们遇到过各种各样组织的共鸣型领导者。有些人并没有正式的领导职位，但如果需要，他们都会挺身而出带领大家，然后当另一个成熟时机到来时，他们就会退居幕后。其他人则是领导一个团队或者整个公司，在创业时期起到积极的引导作用，促进组织变革，或者灵活地退出并建立自己的公司。

在书中，我们会与大家分享许多这种领导者的故事（我们给出了其中一些人的名字，其他人的名字出于保密原则我们并没有直言）。此外，我们用上千名领导者的真实数据和资料证实书中的言论和观点。

我们也从其他的来源获得了大量丰富数据和资料。合益集团研究部门的同行也与我们分享了他们近20年全球客户的领导效能分析成果。近

年来，一个不断扩大的学术研究人员网络一直在用360情感能力调查表（ECI-360）来收集数据和资料，这是我们领导力所需的关键情感能力的评估标准。此外，许多其他研究中心的情商和领导力调查结果的主体和理论也都正在平稳发展中。

从所有资料中，我们寻找到了关于原初领导力问题的答案：在混乱动荡的变革中，领导者需要哪些情感资源才能获得成功？是什么赋予了领导者强大的内在力量，使他能坦诚面对令人痛苦的事实？是什么使领导者能够鼓舞员工做出最佳表现，同时让他在面对其他工作诱惑时保持对公司的忠诚度？领导者如何创造一种情感氛围，培养创新、毫无保留的工作表现或者与客户保持热情、持久的关系？

很长时间以来，管理者们一直都把工作中的情感看作扰乱组织理性运转的噪声，但是忽视情感并认为它与商业无关的时代已经过去了。现在世界各地的组织所需要的是，通过培养那些可以产生共鸣、促人发展的领导者，最终意识到原初领导力的益处。

我们以2001年9月11日发生在纽约、华盛顿和宾夕法尼亚的可怕的灾难为例。这一灾难突出了情商领导力的重要作用，尤其是在人类悲剧和危急时刻中的作用。它使我们深刻地认识到，在覆盖情感范围时，共鸣的作用要远远超过积极性。再来考虑一下马克·罗尔（Mark Loehr），他是康涅狄格州一家科技经纪公司——桑德韦尤公司的首席执行官。在这场大灾难中，这家公司的很多员工失去了朋友、同事和家人。罗尔的第一反应就是在第二天把所有员工都召集到办公室，不是为了工作，而是分担他们的感受、讨论应该做些什么。在接下来的几天里，当人们哭泣流泪时，罗尔就会陪在他们的身边，鼓励大家说出自己承受的事情。每天晚上9点45分时，他就会给全公司的员工发一封私人邮件。

罗尔更进一步地鼓励并指导大家，探讨如何在这场灾难中寻找有意义的事情，让所有人都参与到帮助他人的实际行动中。他们没有简单地捐赠了事，而是决定将公司一天的收益捐赠给受害者。他们平均每天收益超过50万美元，最多的一天实现了100万美元左右的收益。不过当他们在传递为客户服务的理念时，也收到了惊人的回报：当天筹集了600多万美元的善款。

为了继续这种治愈过程，罗尔还要求员工写一份“纪念手册”，记录他们的想法、恐惧和希望，用于与后人分享。此外还有许多人们由心而发的诗歌、故事和反思的邮件。

在如此重大的危机中，所有的目光都转向了领导者以寻求情感指导。

因为领导者看待事情的方式拥有特殊的影响，所以领导者要管理好团队的价值，为大家提供一种解读或理解某一特定境况的方法，并对此给出情感上的反应。马克·罗尔勇敢地实施了领导力中最关键的情感任务之一：即使是在面对混乱和疯狂时，他也可以帮助自己和他人找到存在的意义。为了做到这一点，他首先适应并表达了大家共有的情感事实，这样最终他指定的方向就可以在直觉上产生共鸣，将每个人的心声和感觉用语言表达出来。

如果在我们工作的组织里很自然地就存在共鸣，并且领导者会鼓舞我们，那我们的生活将会是怎样的呢？在发展中国家的许多地区，最佳的商业惯例尚未形成。试想一下，如果这些共鸣型领导力的概念是组织的基本原则（在一些高度发达的商业环境中往往就是如此），而非后来的纠正性策略，那这个组织又将会是什么样的呢？如此一来，最初招聘时会把重点放在一些具有情商领导力的人身上，升职和个人职业发展亦是如此。不断地学习这些领导能力将成为每天工作的一部分，整个组织将会成为一个大家一起努力工作、蓬勃发展的场所。

然后试想一下，如果我们将这些才能和品质带给我们的婚姻、家庭、孩子和社区将会怎样呢？很多时候，当我们和领导者一起工作，帮助他们培养更广泛、更深远的情商时，他们告诉我们，他们所收获的并不仅仅体现在领导工作中，还体现在他们的个人和家庭生活中。他们发现自己为家庭带来了高度的自我意识、包容理解、自我克制以及和谐的家庭关系。

我们更进一步地来看待此事。如果学校教育也包括这些可以产生共鸣的情感能力，那我们的学校和孩子又将会是什么样子？一方面，每个老板都会很欢迎那些已经掌握了关键工作能力的新生代领导者加入他们的行列。年轻人自己的个人利益也会在暴力事件、滥用药物等社会问题的减少中有所体现，这些社会问题的出现很大一部分都是因为缺乏应对冲动和不稳定情感的能力。除此之外，社区也将会因为高度的宽容、关怀和个人责任感而受益良多。

鉴于领导者自己想要从员工身上寻找到这些能力，那么大学、职业学校，尤其是一些商业院校，在它们所教授的技能知识中就应该包括情商的基本能力教育。正如文艺复兴时期伟大的思想者伊拉斯谟所言：“一个民族最大的希望在于对青年的正确教育。”

我们希望，最具创新性的商业教育者可以意识到高等教育中情商的重要性，它可以帮助毕业生成为真正的领导者而非仅仅是管理者。最具前瞻性思维的商业人士会鼓励并支持这种商业教育，他们这样做不仅仅是为了壮大自己组织的领导力量，也是为了提高整体经济的活力。

因此所带来的好处不仅会有益于新一代的领导者，也会恩泽我们的家庭、社区以及整个社会。

最后一点提示：组织中有很多领导者，而并不是只有一个。领导力是分散的，它不仅仅存在于高层的个人身上，也以某种方式存在于各个级别的每一个人身上。他们对于团队的追随者而言就是领导者，无论他们在组织中身居何职，无论他们是工会代表、小组组长还是首席执行官。无论领导者身居何职，我们都会为他们提供这些见解。

[1] A note on the use of we in this book: For the sake of fluidity of style, and to emphasize that we speak in a collective voice, we use the term in the most liberal sense. We as used here refers not just to the three of us together but to work undertaken by any one of us, as well as by our close professional associates.

第一部分 为什么领导情商如此重要

第一章 “情感鸡汤”：用情感领导和管理团队

优秀的领导者可以促人前进。他们可以点燃我们的热情，激发我们的最佳状态。当我们试图对此进行解释时，通常会将之归因于领导者的战略眼光、远见卓识或者是强大的思想。然而，真正的原因则更为基本：卓越的领导力是通过情感来发挥作用的。

无论领导者是打算制定新的策略还是调动团队积极行动，成功与否取决于他们的做事方式。即使是万事俱备，如果领导者无法完成最根本的任务，即正确引导人们的情感，那么一切也都将不尽如人意。

举例来说，英国传媒业巨头——英国广播公司的一个新闻部门处于生死攸关的关键性时刻。该部门成立之初就只是为了做一项试验，但部门内的200多名记者和编辑对这份工作都全身心投入，并且认为自己已经竭尽所能，然而不幸的是，管理层早已决定要撤销该部门。[1]

奉命传达这个坏消息的主管一开始就大肆表扬竞争对手的业务做得如何好，讲述着自己的戛纳之旅是多么美妙，然而这样的开场似乎并没有起到任何的帮助作用。本来这就是一个坏消息，而这位主管无礼、

傲慢的传达方式给员工带来了预料之外的更大的挫败感。员工被激怒了，这不仅仅是因为管理层的决定，也是因为这位传达消息的主管。当时的气氛变得非常紧张，事实上，这位主管在保安的护送下才得以安全离开这里。

第二天，另一位主管又向该部门的员工传达了这个坏消息。他采取了截然不同的一种方式。他发自肺腑地讲述了新闻工作对保持社会活力的重要性，并且谈到了最初吸引这些员工进入这个行业的使命的重要性。他提醒大家，当初他们中没有一个人是为了发财而加入这一行业的，因为这个行业的工资并不高，而且在经济浪潮中也很不稳定。他唤起并激发了记者们对自己职业的热爱之情和奉献精神。最后，他祝愿所有的员工未来可以事业有成、一帆风顺。

当他的讲话结束时，员工都为之欢呼不已。

这两位领导者之间的区别在于他们传达信息时的情感和语气不同：第一位主管把员工推向了敌对面，使他们产生了很大的不满和敌意；另一位主管则激励员工积极面对困难。这两种情形揭示了领导力中潜在的、至关重要的一个方面，即领导者说话做事时的情感影响。

虽然绝大多数人都认识到，领导者的情绪以及对他人情绪的影响在任何一个组织中都发挥着至关重要的作用，但是情绪往往被看作一种太过私人并且无法量化的东西，因而谈论也显得毫无意义可言。然而在情感领域所进行的研究不仅敏锐地洞察了如何衡量领导者的情感影响力，而且明晰了优秀领导者是如何找到有效的方法来理解和改进他们处理个人及他人情感的方式的。了解情感在工作场合中所发挥的有力作用，可以使优秀领导者脱颖而出，他们的优势不仅仅体现在一些有形的方面，如创造更好的业绩、留住人才，也体现在其他一些非常重要的无形的方面，比如更高的士气、更大的动力和更具有奉献精神等。

情感：领导者首先要面对的

领导者所面临的情感工作是第一位的，这一点体现在以下两个方面：它是领导力的原初行为，同时也是领导力中最重要的行为。

领导力总是发挥着一种原始的情感作用。毫无疑问，人类最初的领导者，无论是部落酋长还是萨满巫师，他们之所以能够赢得领导地位，很大程度上是因为他们的领导力所具有的情感信服力。纵观历史和世界各地的文化，在任何人类团体中，当人们面对不确定性因素、威胁或者开展工作时，领导者都是他们寻求保障和安全感的对象。领导者

扮演的是团队的情感向导。

在现代组织中，虽然这种原始情感任务至今被大多数人所忽视，但在领导力的各个方面中仍处于首要地位：它可以把集体情感引向积极的方向，清除不良情绪所带来的影响。无论是在高层还是基层，情感任务适用于所有的领导力。

很简单，在任何人类群体中，领导者对他人情感的影响是最大的。如果人们的情感被推向积极的一面，那么他们的表现将会有极大的提升；如果人们的情感被推向怨恨和焦虑的一面，他们的步伐则会被打乱，表现失常。这表明了原初领导力的另一个重要方面：它的作用远远不只是确保做好一项工作这么简单。追随者希望从领导者那里获得支持性的情感互动，即同理心。所有的领导力都包含了这一基本、原始的方面，它既可成事也可败事。当领导者带动人们的积极情感时，就如同英国广播公司第二位主管所采取的方式，他们就可以激发出员工的最佳状态。我们将这种效应称为共鸣。当领导者把员工的情感推向消极面时，就像第一位主管那样，会使群体内部产生不和谐因素，并且逐渐破坏那些使人们表现出众的情感基础。一个组织的兴衰在很大程度上都取决于领导者在基本情感方面所具有的效率。

当然，原初领导力能使每个人发挥所长的关键在于领导者的情商领导能力：领导者如何处理他们自己的情感以及他们的人际关系。那些可以把原初领导力的作用发挥到极致的领导者，才能正确引导人们的情感。

那么原初领导力又是如何发挥作用的呢？最近对人类大脑的研究揭示了原初领导力的神经机制，同时也阐明了为何情商如此重要。

共同的情感：为什么领导者的行为如此重要

领导者的行为（不仅仅包括他所做的事情，也包括他做事的方式）之所以如此重要，其原因在于人类大脑的构造：科学家已经开始将之称为大脑边缘系统的开环性质，这种边缘系统就是我们的情感中心。而像循环系统这样的闭环系统则是通过自我调节来实现正常运转的，我们周围其他人循环系统正发生的一切不会影响我们自身的系统。而开环系统则主要依赖外部资源来管理自身。

换句话说，我们依赖与他人的联系来保持自我情感的稳定。毫无疑问，开环的大脑边缘系统是人类进化中的一个非常成功的构造。因为人们通过这一开环系统可以给他人带来情感上的慰藉，比如母亲可以抚慰正在啼哭的婴儿，或者灵长类动物中的“哨兵”察觉到危险时会立

刻发出警告信号。

尽管表面上看我们处于先进的文明之中，但开环系统原理依然占据主导地位。一项针对重症监护室病患的研究显示：其他患者舒适的状态不仅可以降低病人的血压，还能减缓导致动脉堵塞的脂肪酸的分泌。[2] 更具戏剧性色彩的是，那些与社会隔绝的中年男子如果一年内遇上三起或者三起以上压力巨大的事件（比如严重的财务危机、被解雇或者离婚），那么他们的死亡率将会增加三倍，而对于那些拥有亲密人际关系的中年男子而言，死亡率则不会受到这些影响。[3]

科学家将这种开环系统描述为“人与人之间的边缘性规则”，人们可以借此传递信号，以此改变他人的荷尔蒙水平、心血管功能、睡眠规律甚至是免疫功能。[4] 因此一对热恋中的爱侣能使对方大脑中的后叶催产素升高，这将会培育出一种甜蜜温馨的情感。除了恋爱，在社会生活的其他各个方面，我们的生理机能也是相互交织、相互影响的，我们的情绪会自动传染与我们相处的人。大脑边缘循环系统的开环构造意味着他人可以改变我们的生理状态以及我们的情感。

尽管开环系统是我们生命中非常重要的一部分，但通常情况下我们还是会忽视它。科学家通过测定两个交谈正欢的人的生理指标，比如心率，在实验室中把握情感调节的过程。在谈话开始阶段，两位谈话者的身体运行节奏各不相同。但是在经过15分钟的简短对话后，他们的生理指标就会出现很大程度上的相似性，这种现象称为反射效应。这一同化过程不仅会在不断升级的冲突中发生，彼时愤怒和伤害会引起强烈的反应，还会出现在气氛友好的会谈中，[5] 但是在不带任何感情色彩的中立性谈话中则几乎不存在。每当人们相互接近，甚至是完全通过非语言的方式进行交流时，也会出现情绪的相互影响，研究者已经多次证实了这一点。例如在1—2分钟的时间内，三个陌生人相对而坐、面面相觑、沉默不语之时，情感最为丰富的人什么都不必说就能把自己的情绪传染给在座的另两位。[6] 在办公室、会议室、商店中亦是如此。参与团队工作的人们不可避免地会受到他人情感的影响，他们彼此分享着各种不同的情绪，比如妒忌、羡慕、愤怒和欣喜。团队间关系越亲密，情绪的相互影响、情感经历甚至包括敏感问题在内的共鸣也就越大。[7]

我们以涉及不同行业的70个工作小组为例，成员围坐在一起开会，在两个小时内分享着彼此积极或消极的情绪。[8] 当他们一起工作时，护士团队，甚至会计师团队会连续数周或每隔几个小时对情感进行监测，监测结果显示成员的情感存在共通性，无论他们的争论多么激烈，整个团队依然存在着共同的情感。[9] 对专业运动团队的研究同样也揭示了相似的结果：除了团队名次的起起落落之外，其队员的情

感在数天或数周内存在很大的相似性。[10]

“情感鸡汤”：感染力和领导力

团队成员之间的大脑边缘循环系统的开环性持续相互作用，可以创造出一种“情感鸡汤”，每位成员都把自己的独特风味添加到汤中。但是团队的领导者加入的是最浓烈的佐料。这是为什么呢？原因在于一条永恒的商业真谛：每个人都在关注他的领导者。人们从高层获得情感暗示，即使在那些老板并不轻易现身的工作场所也是如此。例如在楼上独立办公室办公的首席执行官，他的态度也会影响直属员工的情绪，并且通过多米诺骨牌效应波及整个公司，从而影响公司整体的情感氛围。[11]

我们对实际工作中的团队进行了仔细的观察，发现了领导者对集体情感产生决定性作用的几种方式。[12] 通常领导者发表的讲话要比其他人多得多，而人们聆听领导者讲话时也更仔细。领导者通常也是第一个就某一主题发表讲话的人，而其他人发表意见时，他们最常提及的往往也是领导者的讲话，而非其他人的评论。因为领导者看待事物的方式有一种特殊的影响力，所以他们负责管理团队意图，并为团队成员提供解读既定情境的方法以及对此情感上的反应。[13]

但是，影响员工情感的因素并不仅仅是领导者的言语。研究表明，领导者即使是在保持沉默时，仍是团队中备受关注的人。当对整个团队进行提问时，人们总是会把目光定格在领导者的身上，期待他们的回答。的确，团队成员通常将领导者的情感反应视为最有效的答案，并且仿效领导者做出自己的情感反应，尤其在情况不明、团队成员反应不一的情况下，更是如此。在某种意义上，领导者设定了整个团队的情感标准。

领导者可以慷慨地赞美他人，也可以对此有所保留；可以提出建设性的批评，也可以给予毁灭性的斥责；可以支持、满足员工的需求，也可以对此视而不见、听而不闻；可以在规划团队使命时，对每位成员的贡献都赋予更大的意义——然而他也可以不这样做；也可以指导员工明确他们的工作职责和方向，鼓励灵活性，给予员工自由度，使他们可以充分利用自己的判断力去完成工作。所有这些行为都可以决定一个领导者的原初情感影响力。

然而，在一个团队中并不是所有正式的领导者都是团队的情感领导者。如果官方任命的领导者由于某种原因而缺乏信誉时，员工可能转向他们信赖和尊敬的人寻求情感上的指引。这位事实上的领导者便成了塑造其他员工情感反应的人。例如，有一个知名的爵士乐团，虽然

以其形式上的团长兼创办人的名字命名，但该乐团的情感暗示来自乐团中的另一位音乐家。乐团创办人虽然继续负责演出、票务安排以及后勤事宜，但当要决定乐团接下来的演奏曲调或者如何调整音响效果时，成员的目光就会转向占据主导地位的成员——乐团的情感领导者。[14]

什么样的领导更能吸引人才

然而，不管情感领导者是谁，他都可能具有一种特殊的能力，即扮演边缘情感的吸引者，能够对周围人的情感产生显而易见的影响。例如，我们欣赏一位颇具天赋的演员的表演，可以观察到他是如何轻而易举地就能将观众吸引到他自己的情感轨道中的。无论他所表达的情感是遭人背叛后的苦楚，或是胜利时的欢欣鼓舞，观众都感同身受。

情绪可以传染——欢笑的力量

情感可能会像病毒一样广泛传播，但并不是所有的情感都可以如此轻易地进行传播。耶鲁大学管理学院的一项研究发现，在工作团队中，快乐和热情是最容易传播的，烦躁、恼怒传染性较差，而沮丧则几乎不会传播。[15] 积极情绪的扩散概率更高，这会直接影响企业的绩效。耶鲁大学的研究还发现，情绪可以影响人们的工作效率：积极乐观的情绪可以促进团队合作和工作的顺利开展，同时提升企业绩效。

笑声尤其可以展现开环系统运行中的力量，因此也能证明情感的可传染性特质。当我们听到笑声时，也会不由自主地微笑或大笑，从而在整个团队内产生一种自发的连锁反应。快乐之所以能够如此容易地传播，是因为人的大脑中存在开环回路，它们专门用于检测那些可以使我们快乐的微笑，其结果是产生一种积极的“情感绑架”。

同样，在所有的情感信号中，笑是最具传染性的。它具有一种人类几乎无法抗拒的力量，促使大家对微笑报之以微笑。[16] 微笑的力量之所以如此强大，可能是因为它在人类进化过程中发挥着有益的作用：据科学家推测，微笑或大笑已经演变成了一种非言语行为，它可以巩固人们的同盟关系，并且表明某个人处于一种非常放松、友好的状态，而不是充满警惕和敌意。

> 大笑可以使人们对这种友好产生一种独特的信任感。与其他的情感信号不同的是——尤其是，微笑是可以假装的，开怀大笑涉及的是极为复杂的神经系统，而这些神经系统大部分都是不受人为控制的：开怀大笑是很难假装出来的。[17] 因此，虚假的微笑可能很轻易就可以躲过人们情感雷达的监测，但强颜的欢笑则很难令人信服。
>
> 从神经学角度而言，笑声代表着人与人之间最短的距离，因为它可以迅速地连接人们的大脑边缘系统。正如一位研究者所提出的，这种直接的、无意识的反应涉及“人与人之间可能发生的最直接的交流，即大脑与大脑间的交流，此时人的智力并不会起太大的作用，这可能就是所谓的‘边缘栓’”。[18] 那么企业里互相喜欢的人们会更容易也更经常笑；那些互相不信任、不喜欢或者存在争执的人，即使是有，他们也很少聚到一起开怀大笑，当然这并不足为奇了。
>
> 因此，在任何工作环境中，笑声都是团队情感热度的标志，为人们提供了一种明确的信号，表明人们的欢笑是发自内心的。此外，工作中笑声与人们所讲的某个千篇一律的笑话无关：一项针对1200段社交笑声的研究表明，通常笑是对一些诸如“见到你很高兴”之类的稀疏平常的言语的一种友好回应，而不是因为听到一个妙语连珠的笑话。[19] 善意的欢笑可以传达出一种安慰的信息：我们的观点一致，并且可以和睦相处。它象征着信任、慰藉和共同的世界观。作为谈话的一种节奏，欢笑意味着此时一切安好。

那么，人们如何轻易地捕捉领导者的情感状态，取决于领导者的面部表情、声音和姿势是如何表达情绪信息的。领导者表达情感的技巧越强，情感传播也就越有力。当然，这种情感信息的传递并不在于戏剧性的言行举止。人们总是密切关注着领导者的一言一行，所以即使是最细微的情感表现也可以产生很大的影响。然而即便如此，领导者越坦诚，比如，他们善于表达自己的热情与兴奋，其他人也将越容易感受到同样的、富有感染力的热情。

具有这种能力的领导者就像情感磁石一样，人们自然而然地就会被他们所吸引。试想一下那些在企业里最受员工欢迎的领导者，他们也许就具有这种散发积极情绪的能力。这也正是情商领导者能够留住人才的原因之一，因为与他们一起工作是一种享受。相反，那些传递消极

情绪的领导者会让员工望而却步，他们很烦躁、易怒、盛气凌人而又冷漠无情，没有人愿意为一个牢骚满腹的人工作。研究已经表明：相对于那些带有消极情绪的老板而言，积极乐观、热情洋溢的领导者更容易留住人才。[20]

现在，我们将进一步了解原初领导力的影响，以检验情感对工作效率的影响有多大。

情绪如何影响结果

情感往往都非常强烈、短暂，有时还会对工作产生破坏性的作用；而情绪则相对较弱，也更持久，一般不会干扰人们手头的工作。每段情感经历通常都会留下一种相应的、持久的情绪：贯穿整个团队的低调而持久的情绪。

从整个企业的角度而言，情感和情绪看上去似乎有点微不足道，但它们的确会影响工作的完成与否。领导者的轻度焦虑可以充当一种信号，表明人们需要更加关注并认真思考某一事情。实际上，当面临某种危险境遇时，冷静的情绪可以起到很大的帮助作用，而过于乐观则可能会使人忽视一些潜在的危险。[21] 突如其来的愤怒可以将领导者的注意力集中在某一个迫切的问题之上——比如某位高管人员涉嫌一起性骚扰事件，最终被人揭发，此时，领导者需要的是把精力从日常问题转移到寻找解决方案上，比如加大力度彻底根除性骚扰问题。[22]

轻度焦虑（比如因日益逼近截止日期而担忧）可以集中领导者的注意力和精力，而长期的苦恼则可以减弱大脑处理信息和采取有效反应的能力，进而破坏领导者的人际关系，阻碍工作的运行。另一方面，发自内心的欢笑或者积极乐观的情绪往往可以增强人的神经系统能力，这对于做好工作是至关重要的。

积极和消极的情绪自身都会持续很久，一定程度上是因为它们会使人的感知和记忆产生偏差：当人们保持积极乐观的心态时，他们就可以在某一境况中看到积极的光芒，并且会回忆起与之有关的美好事情；而当情绪低落时，他们往往会把注意力放在一些消极的事情上。[23] 除了这种感知偏差以外，当人们心烦意乱时，就会分泌压力荷尔蒙（又名应激荷尔蒙），而这些荷尔蒙的再次吸收和消退需要耗费几个小时的时间。这就是为什么与老板的敌对关系会使人陷入烦恼之中，整日心事重重，身体也无法恢复平静：开会时他令我感到非常不快，以至我昨天晚上辗转反侧，久久难以入睡。因此，自然而然地，我们更喜欢与那些积极乐观的人共事，部分原因是他们让我们感到心情舒

畅。

不要绑架员工的情感

消极的情感——尤其是长期的愤怒、焦虑或者徒劳感，会极大地扰乱人们的工作，同时分散对手头工作的注意力。[24] 比如，耶鲁大学一项对情绪和情绪感染力的研究表明，当管理团队就如何最佳分配年度奖金做出行政决策时，积极的情绪会极大地促进团队表现，而消极的情绪则会起到破坏作用。值得注意的是，团队成员自身并没有意识到个人情绪所产生的影响。[25]

例如，在一家国际连锁酒店内，在所有的交谈中最易使大家陷入消极情绪的就是与管理层某位领导的谈话。员工与领导的谈话十有八九会产生消极的情绪，比如沮丧、失望、愤怒、悲伤、厌恶或痛苦。相对于顾客、工作压力、公司政策或者私人问题而言，这些谈话更能让大家感到烦躁不安。[26] 这并不是说领导者需要多么善解人意，领导力的情感艺术应包括强调工作需求的现实，同时又不会让员工感到过度不安。心理学中最古老的一条定律认为，如果焦虑和担忧的增加超出了适当的水平，就会削弱人的心智能力。[27]

忧虑不仅可以削弱人的心智能力，也会降低人的情商。心烦意乱使人无法准确获得其他人的情感，同时也会降低同理心所需的最基本的技能，最终破坏他们的社交能力。

另外一个考虑是，工作满意度的最新发现表明，人们在工作中所感受到的情感可以最直接地反映真实的工作生活的质量。[28] 事实证明，人们工作中感受到积极情感所占的时间比例，是人们工作满意度中最强的预测指标之一，比如它会影响员工辞职可能性的大小。[29] 从这个意义上来说，传播消极情绪的领导者对企业有害无益，而那些传递积极情绪和正能量的领导者则会推动企业成功。

情绪好则工作状态佳

当人们心情舒畅时，自然也会表现出最佳的工作状态。积极的情绪可以提高大脑的运转效率，使人们即使在复杂的判断中也可以更好地理解信息，并采取合适的决策规则，同时也使思维变得更加灵活。[30] 研究表明，积极乐观的情绪会使人们以一种更加积极的态度来看待他人或事情。反过来，这也有助于人们更加乐观地看待他们实现目标的能力，增强创新能力和决策能力，同时使他们更乐于互相帮助。[31] 例如，与悲观的同行业者相比，在面对拒绝时积极乐观的保险代理商更可能会坚持下去，因此他们的业绩也更好。[32] 此外，对工作中幽

默感的研究表明，一个适时的笑话或玩笑可以激发人们的创造力，打开更多的沟通渠道，增强他们之间的联系和信任感，当然也会增加工作的乐趣。[33] 在谈判的过程中，幽默感可以增加价格让步的可能性。所以，幽默在情商领导者的能力中占有显著的地位也就不足为奇了。

当谈到团队合作时，积极的情绪就显得尤为重要：领导者需要将整个团队融入积极、合作的情绪中，这种能力决定了团队的成功与否；另一方面，当团队中的情感冲突分散了人们对共同工作的注意力和精力时，整个团队的表现也会因此而受影响。

现在我们来参考一项调查研究的结果，该调查的研究对象是62位首席执行官和他们的高层管理团队。[34] 这些首席执行官分别来自世界500强企业、美国服务行业的领先企业（比如咨询公司和会计师事务所）、非营利性组织和政府机构。该项研究评估了这些首席执行官和高管团队成员在活力、热情和决心等方面的积极情绪。此外，他们还讲述了管理团队所经历过的冲突和骚乱，主要是会议中的性格冲突、愤慨与摩擦，以及情感冲突（与观点分歧形成对比）。

研究发现，高管团队的整体情绪越积极，他们的合作就越默契、成功，自然公司的业绩也就会更上一层楼。换句话说，一个不融洽的管理团队经营一家公司的时间越长，这家公司的市场收益率就会越差。

因此，团队智商，即每个人尽最大努力所表现出来的最佳才能的总和，它的高低取决于团队在和谐氛围中的情商的高低。善于团队协作的领导者可以高度保持团队的合作，并确保最终的决策不辜负大家在会议中所付出的努力。这样的领导者知道如何平衡全局，既确保团队对手头工作的专注，又确保对成员关系质量的关注。他们可以很自然地创造一种友好而又高效的工作氛围，鼓舞并振奋大家的士气和情绪。

如何量化企业情绪

当然，人们普遍认为，积极乐观的员工更有可能会加倍努力取悦顾客，以此提高企业业绩。但实际上这其中还存在着一种对数关系：服务氛围每提升一个百分点，企业收益就会增加两个百分点。[35]

本杰明·施奈德（Benjamin Schneider）是马里兰大学的教授，他发现在银行分行、保险公司地区办事处、信用卡服务中心及医院等不同的机构中，员工的服务氛围评级预示着顾客的满意度，而顾客的满意度可以提升企业的业绩。同样，在特定的时间段内，如果一线的客服代

表士气低落，那么就预示着企业将面临较大的人员流动以及持续下降的顾客满意度，虽然这种结果可能会在三年之后才显现出来。反过来，这种较低的顾客满意度必然使企业的收益不断下降。[36]

> 微笑服务
>
> 在商业的方方面面中，优质的客户服务是所有服务行业的制胜利器，而对它影响最大的就是情绪感染力，因此它也受大脑开环系统的影响。众所周知，客服工作需要承受很大的压力，情感自由流动性也很高，顾客的情感会影响一线客服人员的情感，而职员的情感波动也会影响顾客的心情。当然，从企业的角度而言，客服人员的情绪低落绝对是个坏消息。首先，粗鲁无礼是具有传染性的，无论提供的服务本身好与不好，这都会让顾客感到极为不满，甚至愤怒。其次，脾气暴躁的职员服务态度很恶劣，有时还会产生致命的危害：如果重症监护病房的护士普遍情绪都很低落，那么病人的死亡率比相似病房要高出4倍。[37]
>
> 相反，服务人员的积极情绪也会有助于企业的发展。如果顾客发现与售货员的交谈甚欢，他们就会认为这家商店很不错。这不仅意味着商店赢得了更多的回头客，同时还形成了良好的口碑广告。此外，如果服务人员心情很好，他们也会更乐于取悦顾客。对美国一家零售连锁店的32家商店的研究表明，如果商店的销售人员保持积极乐观的心态，那么商店就会收获最佳的销售业绩。[38]
>
> 但是，这一发现与领导力之间又有什么关系呢？在所有的零售商店中，店长创造了积极的情感氛围，进而影响销售人员的情绪，最终又会提高销售业绩。如果店长们本身就精力充沛、自信乐观，那么他们的这些情绪也会感染员工。[39]

那么解决方案是什么呢？除了情感氛围与工作环境或薪酬的明显关联以外，共鸣型领导者也发挥着关键的作用。一般情况下，工作的情感要求越高，领导者就越应该给予更多的理解和支持。领导者影响着服务氛围，进而使员工也更乐于满足顾客的需求。例如，在一家保险公司中，施奈德发现有效的领导力可以影响服务氛围，使代理商在保险续单上产生3%—4%的差异，这个比例虽然看似很小，但对企业而言意义重大。

组织的咨询顾问长期以来一直认为，一个业务部门的人际氛围与企业的业绩有着某种积极正相关的联系。但是可以证明两者间关系的数据不足，因而在实践当中，领导者更容易忽视他们的个人风格以及其对员工产生的影响，而只是关注于“更现实的”企业目标。不过，现在通过对各个行业的领导力与氛围、企业业绩关系的研究，我们掌握了一些数据，使量化企业“软情绪”对企业业绩的影响成为可能。

比如，在一家全球的食品饮品公司中，主要部门的积极氛围信息预示着更高的年度收益率。一项针对19家保险公司进行的研究发现，首席执行官在直属员工中创造的氛围预示着整个组织的业绩：在75%的情况下，我们仅仅根据氛围就可以准确地把企业分成两类，即利润及增长较高的企业和较低的企业。 [40]

氛围自身并不能决定企业的业绩，决定哪家企业可以在某一特定季度获利的因素极为复杂。但我们的分析表明，总体而言，人们对所在公司的感受，即氛围，在影响企业业绩的因素中占据了20%—30%。如果领导者可以激发出员工的最佳工作状态，那么最终企业也将获得成功。

如果说氛围影响企业业绩，那么又是什么影响了氛围呢？人们对组织氛围的看法中50%—70%都可追溯到一个人的行为上：领导者。领导者比其他任何人更能创造组织的整体工作环境和氛围，这也直接决定了人们努力工作的能力。 [41]

总而言之，领导者的情感状态和行为的确会影响员工的情感和表现。因此，领导者如何管理好自己的情绪以及对他人的情绪影响，并不仅仅是个人的事情，也是影响企业良好运转的一个重要因素。 [42]

由此我们了解了人类大脑是如何更好或更坏地影响原初领导力的。

[1] The BBC news division: Like most of the other vignettes we use in this book, this incident was recounted by one of the people we interviewed (who in this case was an eyewitness to these events). If vignettes are from a secondary source, credits are given in endnotes. In cases where people spoke to us in confidence, identifying details of the incident have been disguised.

[2] The comforting effect: Lisa Berkman et al., "Emotional Support and Survival after Myocardial Infarction," Annals of Internal Medicine (1992).

[3] Stress and death: Anika Rosengren et al., "Stressful Life Events, Social Support and Mortality in Men Born in 1933," British Medical Journal 207, no. 17 (1983): 1102–1106.

[4] Limbic regulation: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

[5] Emotional mirroring: Robert Levenson, University of California at Berkeley, personal communication.

[6] Expressiveness transmits moods: Howard Friedman and Ronald Riggio, "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion," Journal of Nonverbal Behavior 6 (1981): 32–58.

[7] Groups have moods: Janice R. Kelly and Sigal Barsade, "Moods and Emotions in Small Groups and Work Teams," working paper, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2001.

[8] Work teams share moods: C. Bartel and R. Saavedra, "The Collective Construction of Work Group Moods," Administrative Science Quarterly 45 (2000): 187–231.

[9] Nurses and accountants tracking moods: Peter Totterdell et al., “Evidence of Mood Linkage in Work Groups,” Journal of Personality and Social Psychology 74 (1998): 1504–1515.

[10] Sports teams: Peter Totterdell, “Catching Moods and Hitting Runs: Mood Linkage and Subjective Performance in Professional Sports Teams,” Journal of Applied Psychology 85, no. 6 (2000): 848–859.

[11] The leadership ripple effect: See Wallace Bachman, “Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of U.S. Naval Commands,” in The SYM-LOG Practitioner: Applications of Small Group Research, eds. Richard Brian Polley, A. Paul Hare, and Philip J. Stone (New York: Praeger, 1988).

[12] The leader’s emotional impact in work groups: Anthony T. Pescosolido, “Emotional Intensity in Groups” (Ph.D. diss., Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, 2000).

[13] Leaders as the managers of meaning: Howard Gardner, Leading Minds: An Anatomy of Leadership (New York: Basic Books, 1995).

[14] Informal leaders: V. U. Druskat and A. T. Pascosolido, “Leading Self-Managing Work Teams from the Inside: Informal Leader Behavior and Team Outcomes.” Submitted for publication, 2001.

[15] Moods, contagion, and work performance: Sigal Barsade and Donald E. Gibson, “Group Emotion: A View from the Top and

Bottom," in Research on Managing Groups and Teams, eds. D. Gruenfeld et al. (Greenwich, CT: JAI Press, 1998).

[16] Smiles the most contagious: Robert Levenson and Anna Ruef, "Emotional Knowledge and Rapport," in Empathic Accuracy, ed. William Ickes (New York: Guilford Press, 1997).

[17] Laughter is involuntary: Meredith Small, "More Than the Best Medicine," Scientific American, August 2000, 24.

[18] Laughter is "brain to brain": Robert Provine, Laughter: A Scientific Investigation (New York: Viking Press, 2000), 133.

[19] Laughter episodes: Ibid.

[20] Good moods in a leader mean lower voluntary turnover: See, for example, Jennifer M. George and Kenneth Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in Service Context," Journal of Applied Psychology 75, no. 6 (1990): 698–706.

[21] Sober mood and high-risk decisions: R. C. Sinclair, "Mood, Categorization Breadth, and Performance Appraisal," Organizational Behavior and Human Decision Processes 42 (1988): 22–46.

[22] Anger and leadership: Jennifer M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," Human Relations

53, no. 8 (2000): 1027–1055.

[23] Moods perpetuate themselves: A voluminous literature shows the self-reinforcing effect of moods. See, for example, Gordon H. Bower, “Mood Congruity of Social Judgments,” in Emotion and Social Judgments, ed. Joseph Forgas (Oxford: Pergamon Press, 1991), 31–53.

[24] Distressing emotions hijack attention: See, for example, Jacqueline Wood, Andrew Matthews, and Tim Dalgleish, “Anxiety and Cognitive Inhibition,” Emotion 1, no. 2 (2001): 166–181.

[25] The Yale study of mood and performance: Sigal Barsade, “The Ripple Effect: Emotional Contagion in Groups,” working paper 98, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, 2000.

[26] Bosses and bad feelings: John Basch and Cynthia D. Fisher, “Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Job-Related Events and Emotions Experienced in the Workplace,” in Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice, ed. N. Ashkanasy, W. Zerbe, and C. Hartel (Westport, CT: Quorum Books, 2000), 36–48.

[27] Distress impairs empathy and social skill: Jeffrey B. Henriques and Richard J. Davidson, “Brain Electrical Asymmetries during Cognitive Task Performance in Depressed and Nondepressed Subjects,” Biological Psychiatry 42 (1997): 1039–1050.

[28] Emotions reflect quality of work life: Cynthia D. Fisher and Christopher S. Noble, “Affect and Performance: A Within Persons

Analysis" (paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000).

[29] Job satisfaction is not the same as feeling good while working: Cynthia D. Fisher, "Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction?," Journal of Organizational Behavior 21 (2000): 185– 202. See also Howard Weiss, Jeffrey Nicholas, and Catherine Daus, "An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time," Organizational Behavior and Human Decision Processes 78, no. 1 (1999): 1–24.

[30] Mental benefits of good moods: See A. M. Isen, "Positive Affect," in Handbook of Cognition and Emotion, eds. Tim Dalgleish and Mick J. Power (Chichester, England: Wiley, 1999).

[31] Good moods and performance: See C. D. Fisher and C. S. Noble, "Emotion and the Illusory Correlation between Job Satisfaction and Job Performance" (paper presented at the second Conference on Emotions in Organizational Life, Toronto, August 2000).

[32] Insurance sales: Martin E. Seligman and Peter Schulman, "The People Make the Place," Personnel Psychology 40 (1987): 437–453.

[33] The impact of humor on work effectiveness: The findings are reviewed in R. W. Clouse and K. L. Spurgeon, "Corporate Analysis of Humor," Psychology: A Journal of Human Behavior 32 (1995): 1–24.

[34] CEOs and their top management team: Sigal G. Barsade, Andrew J. Ward, et al. “To Your Heart’s Content: A Mode of Affective Diversity in Top Management Teams,” Administrative Science Quarterly 45 (2000): 802–836.

[35] Improvement in service climate drives increase in revenue: Lyle Spencer, paper presented at the meeting of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (Cambridge, Massachusetts, 19 April 2001).

[36] Mood affects cardiac care unit. Benjamin Schneider and D. E. Bowen, Winning the Service Game (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

[37] Mood, customer service, and sales: George and Bettenhausen, “Under-standing Prosocial Behavior.”

[38] Leaders’ positive mood predicts sales performance: See also Jennifer M. George, “Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service,” Journal of Applied Psychology 25, no. 9 (1995): 778–794.

[39] Poor customer service rep morale and decline in revenues: Schneider and Bowen, Winning the Service Game.

[40] The analysis linking climate to business performance: David McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” Psychological Science 9 (1998): 331–339; Daniel Williams, “Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study” (Boston: LOMA/Hay Group, 1995).

[41] More technically, the styles were found to account for 53 to 72 percent of the variance in organizational climate. See Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers, and Kathleen H. O'Connell, "Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate" (Boston: McBer & Company, 1996).

[42] Much the same argument has been made in George and Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior"; and in Neal M. Ashkanasy and Barry Tse, "Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review," in Neal M. Ashkanasy, Charmine E. J. Hartel, and Wilffred J. Zerbe, Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice (Westport, CT: Quorum Books, 2000), 221–235.

第二章 激发团队活力和员工积极性：情感共鸣的重要性

现在我们回到前面所讲的英国广播公司裁撤部门的案例中。第一位传达坏消息的管理者使员工陷入了愤怒，以至几乎要在保安的护送下才能平安走出办公室，这恰好印证了我们所说的缺乏共鸣感的领导力：他不了解办公室里员工的情绪，因此他的传达方式使员工的心情急剧变差，从最初的沮丧和敌意转为怨恨和愤怒。

当这样的领导者无法准确理解或解读团队的情感时，他们就会使团队产生不和谐因素，传达出本不必如此令人沮丧的消息。然后，这种集体的苦恼就会成为团队的当务之急，分散了团队成员对领导者传达的信息本身或对他们的使命的关注。在任何工作环境中，我们都很容易就可以判断出一个缺乏共鸣感的领导者所产生的情感和业务影响：人们感觉失去了平衡，因而工作表现也不佳。

第二位管理者赢得了这些被解雇员工的一片掌声，充分体现了共鸣型领导力：他了解员工当时的感受，并且引导他们走向积极的情感方向。他从自己的价值观出发讲了一番发自肺腑的话，并且与周围的员工产生了情感共鸣，他所采取的信息传达方式触及了人们内心深处的情感，因此即便是在如此艰难的时刻也可以让员工感到振奋和鼓舞。当一个领导者激发起人们的共鸣时，你可以从人们的眼中看到这一

点：他们深深地为之所吸引，并且欣喜不已、激动万分。

英文“共鸣”（resonance）这个词的根源揭示了一切：拉丁词源为“resonare”，即回响。根据《牛津英语词典》的解释，共鸣即“通过反射或共振实现声音的增强或延长”。当两个人情感波长相同或感觉相同时，他们就会产生共鸣。共鸣的本意就是同步的“回响”，它可以延长人们的积极情感。

共鸣领导力的一个标志就是有一群追随者，并且他们与领导者乐观和积极的能量存在共鸣。原初领导力的一条格言就是，共鸣可以扩大并延长领导力的情感影响。人们相互间存在的共鸣感越强烈，他们的交流就会越多；共鸣可以最小化系统内的矛盾和争辩。正如一个企业所流行的口头禅，“一个团队”意味着“信号最大化，噪声最小化”。所以，把人们聚合在一个团队内，并使其投身于企业工作中的黏合剂正是他们所感受到的情感。[1]

领导者如何良好地管理并运用这些情感帮助团队实现目标，取决于领导者的情商水平。高情商领导者自然而然地就可以激发共鸣，他们的热情和积极的能量会贯穿于整个团队之中。但是即便如此，这些领导者有时也应该在恰当的时机，表现出一种更加认真严肃的情绪，用同理心去调整、统一员工的情感变化。比如，如果发生的某件事令员工感到群情激奋（比如某个部门的关闭）或伤心（比如大家喜爱的一位同事身患重病），高情商领导者不仅需要理解这些情感，还应该代表团队将这些情感表达出来。这种共鸣感就像积极的情感一样，会强化人们之间的协调性，因为它让大家感受到了理解和关怀。

在情商领导者的指导下，人们可以感受到共同的慰藉。他们分享各自的观点，互相学习，集体做出决策，并合作完成工作。他们之间形成了一种情感上的纽带，使他们即使是在面对巨大的变化和不确定性时依然可以保持专注力。也许更重要的是，从情感层面上将大家联系在一起会使平凡的工作变得更加有意义。我们都知道在某个激动人心的时刻，或因圆满完成一项工作而欣喜万分时大家共同的感受。这些情绪和感受会促使大家合作，完成个人所不能也无法完成的事情。而情商领导者知道如何形成这种情感纽带。

另一方面，如果领导者缺乏共鸣感，那么人们完成工作的态度只是敷衍了事、差不多就行，而非竭尽全力、表现出最佳状态。如果缺乏积极健康的情感，那么所谓的领导者进行的只不过是管理，而不是真正的领导。

不和谐的领导者

“不和谐”在音乐方面的本义是指一种令人不悦的、刺耳的声音，在音乐和人类层面上共同的意义是指缺乏和谐。不和谐的领导力所创造出来的团队会让人觉得其存在情感上的不和谐、不一致，在这样的团队中工作会让大家有一种不断走调的感觉。 [2]

正如欢笑为大家提供了一个现成的晴雨表，显示了工作中存在的共鸣，泛滥的愤怒、恐惧、冷漠和闷闷不乐则表明了工作中存在的不和谐情形。研究发现，这种不和谐因素在工作场所中极为常见。例如，一项针对美国1000多名职工的调查发现，42%的人表示在工作场所中遇到过怒斥和谩骂的情形，而近30%的人承认自己曾对同事大吼大叫。 [3]

我们不妨来考虑一下这种不和谐因素所产生的生物成本。公开的、诚恳的抱怨可以澄清事实、消除误会，并建立共鸣，但当人们抱怨时充满了愤怒，那么就很容易演变成情感中毒。比如，一位抱怨者并没有选择冷静地说，“开会的时候你迟到，就是在浪费大家的时间。如果你能按时到场，那大家的工作效率都会提高。”那时他将这种不满演变成了一次人身攻击。

他怒吼道：“您在百忙之中抽出时间，屈尊参加我们的会议，我们感到荣幸之至。我们会尽量不浪费您太多时间。”

对于人们争吵中的生理反应监测研究表明，这种令人不安的遭遇会对人的情感产生极大的破坏作用。 [4] 这种攻击可以传达一种令人痛苦的厌恶或蔑视的情感信息，对当事人造成了一种情感上的绑架，尤其当攻击者是配偶或老板时，他们的观点所产生的影响更大。

这种极端的蔑视信息会引发一种“或战或逃”的反应，华盛顿大学的心理学家约翰·高特曼（John Gottman）用“洪水猛兽”一词来描述这种反应的强度：当人们处于一种无法抗拒的苦恼中时，每分钟的心跳是20—30次。而当这种情绪增强时，人们无法以不带任何曲解的状况倾听，也无法明确地做出回应。人们的思维如一团乱麻，最快速的反应往往也都是那些原始的反应——希望出现任何一件事情以尽快地结束这次遭遇。最终，人们通常都会通过拉开他们之间的情感或身体距离去疏远（或抵制）对方。

尽管这些研究都是在已婚夫妇中进行的，但老板与员工间不和谐的遭遇所产生的情感创伤大同小异。在一项研究中，研究人员要求员工回忆领导者对他们大发雷霆并进行人身攻击的经历。通常情况下，人们在经受了那些遭遇后会产生一种防御、戒备心理，规避责任，并尽量避免与领导者的接触和联系。而针对108位领导者和员工在工作中产

生冲突的原因的调查显示，居于榜首的原因是领导者采取了不恰当的批评方式。[5]

总之，不和谐因素会使人们精神沮丧、身心俱疲，甚至会驱使他们辞职不干。不和谐因素的另外一个个人代价是：在不良环境中工作的人们，会把这种不良情感带回家。当人们处于某个不良的工作日时，压力荷尔蒙会不断释放，并且数个小时后仍在人体内不断地发挥不良作用。[6]

不和谐因素是如何形成的

不和谐领导者的类型多种多样，他们不仅缺乏同理心（也因此无法与团队保持一致步调），而且总是传递一些产生负面影响的情感基调。我们发现，多数这样的领导者本意并非如此，他们只是缺乏关键的情感能力，而这些能力可以帮助他们建立共鸣型领导力。

在极端情况下，有的不和谐领导者就像残酷的暴君，经常斥责和辱骂他们的员工，而有的领导者则是不善交际的强权者。这种领导者所产生的情感影响与《哈利·波特》系列中的摄魂怪有点相似，摄魂怪可以“吸走他们周围的和平、希望和幸福”。[7] 他们创造了不愉快的工作环境，却没有意识到自己的破坏性有多大，或者他们只是不在意而已。

然而，有些不和谐领导者更加狡猾，他们会利用表面的吸引力、社交风度，甚至个人魅力去误导并操纵员工。他们并不是真的秉承自己所宣称的价值观，他们缺少同理心，并且除了个人的晋升以外什么都不关心。当追随者发现这种伪善时（比如，一个操纵型领导者假装很友好），他们之间的关系就会陷入不信任和怀疑之中。

短期来看，不和谐领导者有时可能看上去也很有效率，比如他们懂得如何取悦大老板以获得梦寐以求的晋升，但是他们留下的后患最终会吞噬表面上的成功。无论他们在组织中身居何职，在任期内所留下的只是消极怠工、冷漠、愤怒和怨恨的足迹。总而言之，员工最害怕为那些不和谐领导者工作。

当看到某个领导者通过激发消极的共鸣来领导组织时，我们知道麻烦即将来临。如果领导者仅仅是在消极的情感范围内产生共鸣，那么即使组织短期内出现业绩增长的状况，最终的结果仍是大家都精疲力竭、身心俱疲。这种领导者会传递他们自己的情感，并且这些情感通常都具有很大的破坏性，却从不接受他人的反馈。他们既不会倾听，也不会关心他人的感受。相反，情商领导者会采用更加持久的方法，

通过积极的共鸣激励员工：把大家团结在一个值得追求的目标之下。

不要做管理上的煽动者

娴熟的领导者知道如何使追随者跟从领导的情感节奏，然而纵观历史，我们不得不面对这样一个令人不安的现实，即煽动者与独裁者同样也具有这种能力，但他们最终的结局悲惨不堪。世界上总有像希特勒和波尔布特式的人物，他们利用一种具有煽动性但同时破坏性又极大的信息，把愤怒的暴民纠集到一起。下面我们来了解一下共鸣和煽动行为两者间的关键性区别。

与共鸣型领导者相比，煽动者所传递的是完全不同的情感信息，这些信息所产生的都是消极、负面的情感，尤其是充满恐惧和愤怒的情感："他们"对"我们"的威胁，以及对"他们"会夺走"我们"的一切的恐惧。这些信息最终会使人们产生两极分化，而不是把他们团结在共同的事业之下。这种领导者把他们的行动平台建立在了消极共鸣以及恼人的"或战或逃"的生存情感之上，当人们面临威胁或被激怒时，这些情感就会萦绕在人们的脑中。

煽动者通过破坏性的情感来施展他们的影响，这些情感会压制人们的希望、乐观、真正的创新以及创造性的想象力（这些与残酷的狡猾截然不同）。相反，共鸣型领导力是建立在一套共同的、建设性的价值观之上的，它可以使领导者的情感产生积极的影响。通过对美好未来的生动描述，它可以吸引大家实现信任上的飞跃，创造一个集体共同的愿望。

幸运的是，煽动者在商界中并不多见，政治似乎才是适合煽动者生存的土壤。然而，有些领导者也会采用一些不道德的战术。建立在消极的共鸣基础之上的职场领导力，意味着领导者通过采用低级的伎俩、快速而肮脏的方法把人们集结在一个共同的目标之下，比如，培养对某个"敌人"的恐惧或仇恨。让人们一起痛恨或害怕某事是件相对容易的事情，只要面临适当的威胁，这些情感很容易就会被激发出来。但是，从生物学的角度而言，这些情感只适用于短暂而剧烈的爆发，使我们准备好奋起反抗或溃败而逃。如果它们持

> 续的时间过长，或者一直处于鼎盛状态，就会使我们感到精疲力竭，或者慢慢地将我们的精力和热情燃烧殆尽。因此，愤怒或者恐惧可能会帮助领导者渡过眼前的危机，但这些消极的情感只不过是短暂的激励因素。

还有一些领导者，我们称之为“无知者”，他们想要在积极的情感基调上建立共鸣，却无法意识到一个令人不快的不争事实，那就是他们的下属已经陷入了消极的情感旋涡之中。换句话说，组织的现实使员工感到愤怒、焦躁和不满，但领导者并没有意识到这一点，因此他传递了一种无法与他人产生共鸣的积极情感。

我们认识的一位高管这样描述他的组织愿景：“随着新高度的实现，我们正引领整个行业灵活地驶入复杂的未来世界。我们的领导者时刻都在寻找机遇，管理者也正在积极应对竞争，顾客的满意度也让我们感觉非常欣慰。”

乍一看，你可能会觉得这个目标似乎很不错，但是转念一想，这不过就是空洞的陈词滥调罢了。我们不知道他到底想说什么（你知道吗），但当我们开始着手了解组织的文化和领导实践时，我们却没发现所谓的灵活性、对不确定性的承受力、风险承担、革新以及与顾客的和谐相处。我们发现员工依旧循规蹈矩，对领导者所描述的美好愿景仍持怀疑的态度。可悲的事实是，这些商业行话就像一层烟幕，使得领导者无法实现与员工间的真正交谈并了解他们在企业中的实际作为，因此也无法做出任何改变。

以自我为中心的领导者通常会有点无知。例如，在一家日用消费品公司，管理层对公司的现状深感担忧，因此他们希望能与公司的首席执行官会面。尽管与同行业者相比，公司仍位居行业十大公司之一，但趋势线显示公司正在走下坡路。这些管理者处于工作的前线，并且希望帮助首席执行官推动公司向着正确的方向发展。

然而，当这位首席执行官会见他们时，他似乎有点心不在焉，并没有要倾听他们心声的意思。对于他们的担忧，他是这样回应的：“人们想要一位英雄，他们需要一位英雄，而这就是我对于员工的意义所在。我就像一个电影明星，人们渴望看到我并对我顶礼膜拜。因此，我认为大家能聚到这里是个不错的主意，这样你们就可以倾听我的话语，并向每一位员工转述我的光辉形象。”

当他在讲这一番话时，会议室陷入了一片死寂，大家都感到哑口无言，而他无疑把大家的这种沉默看作是一种默许和赞同。对于他而

言，这关乎的不是“我们”，而是“我”。雄心壮志的消极一面就是，它会使领导者把所有的注意力都放在自己身上，而忽略了下属的担忧，并且使公司里滋生了不和谐的因素，殊不知他们才是他成功所最不可或缺的一部分。[8]

相反，情商领导者能够协调个人以及他人的情感，并且指导他们朝着正确的方向前进，从而建立共鸣。为了更好地了解推动情商领导力发展的机制，并且创造共鸣，下面我们将探讨一些大脑研究的新发现。

领导情商：一种特殊的力量

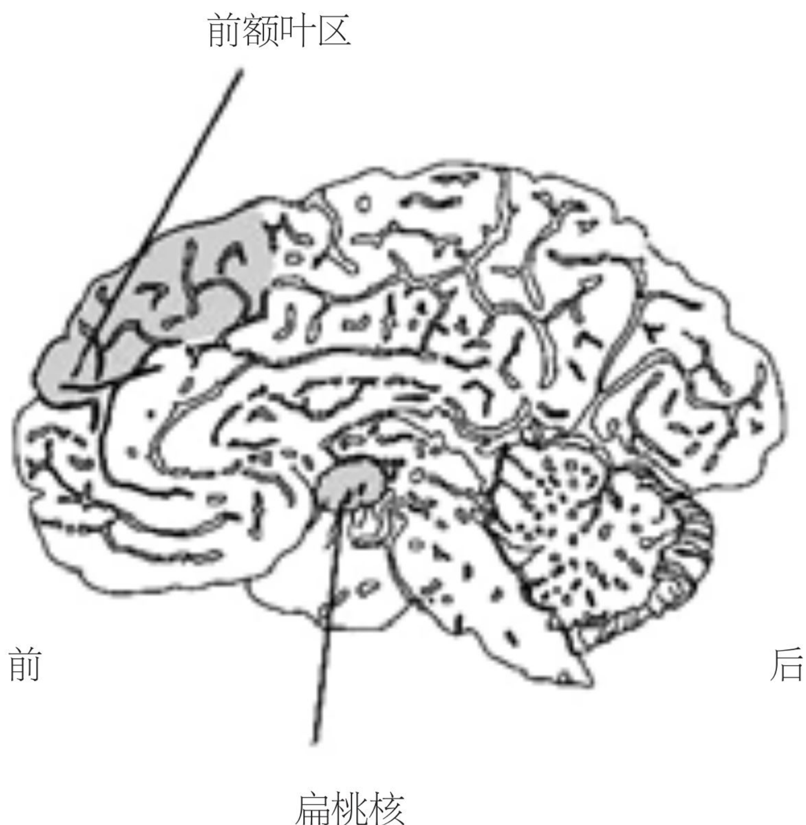
任何生物都不可能只靠一只翅膀飞翔。只有当情感与智慧、感情与思维结合在一起时，才会造就杰出的领导者。而这两者正是支撑领导者翱翔天际的一双翅膀。

所有的领导者都需要足够的智力，才能把握眼前工作和挑战的细节。当然，如果领导者善于运用分析思维和概念思维，可以保持清晰的决策头脑，自然可以提升自身的价值。我们认为智力和清晰的思维是敲开领导力大门的主要力量。不具备这些基础能力的人，根本无法进入这扇大门。然而，单纯的智力并不足以造就一个成功的领导者，领导者要通过激励、引导、倾听、说服以及建立共鸣感（这是至关重要的一点）来实现自己的理想。正如爱因斯坦所言，“我们应该小心谨慎，以防智力成为我们的上帝。当然，它有强健的体魄，却没有人格。它所具有的只是服务作用，而不是领导作用。”

大脑中负责智力和情感的神经系统是相互分离的，但它们有着密切交织的联系。[9] 这种交织着思维和情感的大脑回路为原初领导力的形成提供了神经基础。虽然企业文化总是很重视智力，而忽视情感，但实际上，我们的情感比智力更为强大。在紧急情况下，人的情感中心，即边缘脑会指挥大脑的其他部分。

情感之所以拥有如此特殊的力量，自然有其充分的理由所在。它们是生存的关键，是大脑向我们发出紧急警报的一种方式，并且情感还可以为我们提供快速的行动计划：是奋起而战、溃逃还是僵持不动。思维大脑是从边缘脑进化而来的，因此当人们感知到威胁或处于压力之下时，思维大脑仍会接收边缘脑的指令。这些强大情感的触发点是扁桃核，它是边缘脑的一个组成部分，时刻扫描着人身上所发生的事情，并对紧急状况保持高度警惕。[10] 扁桃核就像探测情感紧急状况的雷达一样，当它感知到威胁时，就会向大脑的其他部分发出号令，这其中包括大脑皮层中的理性中心，以便人们迅速采取行动。

在过去长达一亿年左右的进化过程中，这种构造一直行之有效。恐惧指导早期的哺乳动物逃过肉食动物的威胁；愤怒会使一个母亲奋力保护她幼小的孩子；诸如嫉妒、骄傲、蔑视和慈爱的社会情感在灵长类群体的家族权力中发挥着巨大的作用，现在它们在组织生活中依然如此。



关键的情感控制回路是从前额叶区到扁桃核的，作为大脑边缘系统的一部分，扁桃核位于中脑的一侧。

虽然情感引导着人类度过了漫长的进化期，并生存下来，但大约一万年前就已经出现了领导力的神经系统困境。在现如今高度发达的文明中，我们面临着错综复杂的社会现实（比如，感觉有人对待我们很不公平），但我们的大脑构造应对的只是自然界的紧急状况。因此，当我们发现自己被“绑架”了，焦虑或愤怒席卷了我们的大脑，这些情感更适于应对身体上的威胁，而非微妙的办公室政治问题。（那个家伙以为他自己是谁呢！我要气疯了，真想痛揍他一顿！）

幸运的是，这些情感冲动遵循着从扁桃核延伸到前额叶区的回路。前额叶区位于前额的后面，是大脑的执行中心。前额叶区从大脑的各个部分接收并分析信息，然后做出行动决策。前额叶区可以拒绝情感冲动，以此确保我们可以更加高效地做出反应。（切记，它正在为你做年度审查，因此在你做出后悔的事情之前还是放松些，看看它会说些什么。）如果不拒绝这种情感冲动，其结果就是产生情感绑架，此时扁桃核冲动就会受影响。当前额叶区的回路无法阻止这些情感冲动时，就会发生这种情况。

情感中心和前额叶区的神经元之间的对话是通过一个类似于神经系统高速公路的东西来起作用的，神经系统高速公路可以帮助大脑协调思维与情感。情商对于领导力而言是至关重要的，而这种能力取决于前额叶大脑边缘回路的平稳运行。针对前额叶大脑边缘回路受损的神经病病人的研究证明，他们的认知能力可能完好无损，但情商受到了损害。[11] 神经病学上的这个事实明确地区分了情商与单纯的认知能力，智力、技术知识或业务专长这些认知能力只存在于人的大脑皮层中。

因此，从生物学的角度而言，共鸣领导力的艺术之中交织了我们的智力和情感。当然，领导者需要具有先决的商业头脑和决断的思维技巧。但如果他们单纯依靠智力来进行领导，那他们就错失了等式中一个至关重要的部分。

我们以一家跨国公司的新任首席执行官为例，他一上任就打算改变公司的战略方向。短短一年的时间，他就彻底失败并且被公司解雇。“他认为，仅仅依靠智力就可以改变公司的现状，而忽视人们的情感，”公司的一位高级副总裁告诉我们，“他实施了激进性的改革，却完全没有考虑执行改革的人是否会支持并认同他。员工的电子邮件像暴风般涌入了董事会，大家都在抱怨他这种无视员工的领导风格，最终他被赶下了台。”

激励员工：领导者的主要任务

领导者的主要任务是激励员工，使他们保持积极乐观的态度，增加对工作的热情，同时培养一种合作与相互信任的氛围。[12] 当然我们绝对不是第一个提出这种观点的人，但我们想进一步了解这一智慧，并且说明情商是如何帮助领导者完成这些基本任务的。情商有4个方面——自我意识、自我管理、社会意识和人际关系管理，每个方面都可以为共鸣型领导力增添一些重要的能力。

当然，这4个方面是紧密交织在一起的，它们之间存在一种动态的关

系。例如，如果领导者自我意识不足或缺乏，他就无法管理自己的情感；如果他的情感失控，那么他处理关系的能力也会受到不良影响。我们的研究已经发现了这种动态关系之下潜藏的一个体系。[13] 简而言之，自我意识可以促进同理心和自我管理的发展，而这两者的结合又会促进有效的人际关系管理。因此，情商领导力是建立在自我意识的基础上的。

在商业环境下，自我意识往往会被忽视，但它是其他几个方面的基础：如果我们意识不到个人情感，就无法良好地进行管理，并且也无法更好地理解他人的情感。自我意识较强的领导者会调整适应自己内心的信号。比如，他们可以意识到情感是如何影响他们以及他们的工作表现的。他们不会让自己的愤怒演变成一次情感的大爆发，相反，他们会随着情感的逐渐增强而发现它，并且了解这种愤怒的起因，以及如何做出一些建设性的事情以改善这种情感。另一方面，缺乏自我意识的领导者可能会情绪失控，却不知道为什么情感会如此任意摆布自己。自我意识在同理心或感知他人对某种情况的观点上发挥着重要的作用：如果一个人总是意识不到自己的个人情感，那他也就无法了解他人的情感。

社会意识，尤其是同理心，可以支持领导者完成根本任务的下一步工作，即推动共鸣感的建立。通过协调和适应当下人们的情感，那么无论是在减少恐惧、平息愤怒还是吸引大家加入高昂的情感状态之中等方面，领导者的言行举止都会恰到好处。这种协调和适应可以让领导者意识到指导团队工作的共同价值和优先考虑。

同样的，缺乏同理心的领导者不知不觉地就会“跑调”，因此，他的言语行为会引发消极的反应。同理心包括倾听和采纳他人的观点，它可以使领导者融入人们的情感渠道，从而创建共鸣感。保持一致性可以使领导者恰当地调整个人信息，以确保与大家在情感上保持同步。

最终，一旦领导者了解了自己的个人理想和价值观，并且感知到团队的情感，他们的人际关系管理能力就可以促进产生共鸣感。然而，为了引导团队的情感基调，领导者首先必须意识到自己的方向和工作重点，而这就又将我们带回了自我意识重要性的探讨上。

情商的4个方面之间存在的动态关系，在理论和实践中都非常重要。它们是建立有效的原初领导力和共鸣感所需的基本要素。情商可以使领导者激发团队的共鸣感，下面我们将探索隐藏在这些情商背后的神经解剖学上的奥秘。

[1] We are by no means the first to argue that the key to group or organizational cohesion is shared emotions. See, for example, B. E. Ashforth and R. H. Humphrey, “Emotion in the Workplace: A Reappraisal,” Human Relations 48 (1995): 97–125; and Edward Lawler, “Affective Attachment to Nested Groups: A Choice-Process Theory,” American Sociological Review 57 (1992): 327–339.

[2] We see resonance and dissonance as the two major poles of EI leadership. These dimensions can be thought of in terms of two dimensions: emotional tone and empathic synchrony. One dimension tracks the emotional tone and impact of a leader’s actions, positive or negative. The other dimension reflects empathy: whether or not people are in synchrony with the leader’s emotional tonality, and the leader with theirs.

[3] Yelling at work: Survey results reported in Vivian Marino, “It’s All the Rage at Work, Too,” The New York Times, 12 November 2000, Money & Business section, 3.

[4] The physiology of arguments: The research, by John Gottman of the University of Washington, was done with married couples, but the physiology of response should apply whenever the two people involved have close and emotionally important relationships with each other, such as a boss and employee. For details, see John Gottman, What Predicts Divorce: The Relationship between Marital Processes and Marital Outcomes (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1993).

[5] Inept criticism: Robert Baron, “Countering the Effects of Destructive Criticism,” Journal of Applied Psychology 75, no. 3 (1990): 235–246.

[6] Stress hormones circulate for hours: See, for example, Dolf Zillman, “Mental Control of Angry Aggression,” in Handbook of Mental Control, eds. Daniel Wegner and James S. Pennebaker (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

[7] Dementors: J. K. Rowling, Harry Potter and the Prisoner of Azbakan (London: Bloomsbury, 1999), 187.

[8] The dark side of ambition: See, for example, Michael Maccoby, “Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons,” Harvard Business Review, January-February 2000, 69–75.

[9] The specifics of the neurology described throughout this chapter are far more complex than indicated here. In the interests of clarity, we have simplified the picture, focusing on key structures within the intricate web of circuitry always involved in any complex behavior.

[10] When we use the term amygdala, we refer to the structure itself along with the web of circuitry that integrates the amygdala with other parts of brain. See Joseph LeDoux, The Emotional Brain (New York: Simon & Schuster, 1996).

[11] Cognitive abilities intact, but EI impaired in patients with prefrontalamygdala lesions: Neurological patients with damage to the bilateral areas of the amygdala, the ventral-medial area of the prefrontal lobe, and the right somatosensory and insular cortices show deficits on tests of emotional intelligence, whereas patients with damage to other brain areas, such as those in other areas of the neocortex, do not. These areas appear critical for being aware of our own emotions, for regulating and expressing them, and for being aware of the emotions of others. Antonio Damasio, University

of Iowa College of Medicine, personal communication; Reuven Bar-On, personal communication on preliminary data collected with Antoine Bechara and Daniel Tranel, associates of Dr. Damasio.

[12] The main tasks of a leader: See, for example, Gary Yukl, Leadership in Organizations (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

[13] For details see Fabio Sala, ECI Technical Manual (Boston: Hay Group, 2001).

第三章 高效领导者的情感能力

就大脑的功能方面而言，共鸣意味着人们的情感中心以一种积极的方式保持同步和一致。要记住，实现大脑与大脑之间共鸣性连接最强有力、最直接的方式之一就是笑。

一家大型零售商的高管会议正面临着某个艰难的时刻，试想一下此时领导力解剖的启示。从大家所掌握的市场研究数据来看，营销副总裁在一个大型的广告案上做出了错误的决定。当团队认真研究数据之后，大家都已心知肚明：这位营销负责人犯了个大错。

经过一段漫长而紧张的时间之后，会议室内的另一位高管打破了这种沉寂，他打趣地说："可能，你只是忘记戴眼镜了吧。"每个人都笑了。

一个小小的玩笑起到了两方面的作用：它以一种含蓄的方式向大家确认这位营销负责人的确犯了错误，同时又缓和、弱化了关键性的信息，避免了大家再费时讨论此事。团队很快就转移到了下一个决策问题上，那就是如何挽救当前的困局。

人们对幽默和开环系统的神经生理学所有的认识（正如我们在第一章中所看到的）表明，这位高管的小玩笑将管理团队的情感中心引向了积极乐观的活动氛围。据推测，它可以帮助团队避免遭受所关注问题（营销负责人的错误）的情感绑架，然后帮助他们迅速将注意力转移到问题的解决方案上。这位高管无须说明他是如何使人们的情感保持

积极的状态，却实现了这一切的。

正如我们已经注意到的，幽默的巧妙运用代表着高效的领导力。这并不意味着领导者应该时刻避免分歧或冲突。但是，最优秀的领导者知道应该何时让大家大吐苦水，何时这种方式又会无效。

人们无须像喜剧演员那样具有幽默的时机感或掌握大量的喜剧节目以巧妙地运用幽默感。一个随后看似不怎么样的笑话，如果在某种紧张时刻它能让人们大笑或微笑，那么它仍可以产生强大的情感影响。领导力效能与笑之间的数据资料源于上百个真实的事件，就像这位高管缓和紧张氛围的这个玩笑。[1] 举个例子，有一项关于高管的领导岗位晋升面试的研究，主要是观察每位候选人在面试中的微笑频率，并且在随后的两年内追踪他们的职业生涯发展，看哪些人可以从中脱颖而出。研究结果显示，优秀领导者微笑的频率是普通高管的两倍。（领导者的成功与否可以从两方面来定义：优秀领导者在绩效测评分红中位居前三；90%的同事和老板认为他们非常优秀。）

同时研究者也对高层领导者进行了采访，以了解他们职业生涯的起起落落，其中将近一半的领导者都是来自美国和其他国家的首席执行官或总经理。采访中，这些杰出的领导者通常约每4分钟就会做出一个幽默的评语，其频率是普通领导者的三倍。

因此，最高效的领导者可以更加灵活自如地运用幽默感，即使是事态紧迫，他们也可以传递积极的信息，转变大家交流中隐藏的情感基调。尽管领导者所说的可能都是些枯燥的细枝末节，比如合同中的某些条款、商业计划中的数据，但一个微笑所带来的积极情绪可以使领导者拥有和谐友好的人际关系。

情感能力：领导者杰出表现的关键点

不过，这里特别要讲的是，这些成功领导者的幽默应用与情感能力有着极强的关联性，我们已经证明了情感能力是领导者杰出表现的关键所在，[2] 情感能力也是原初领导力的媒介。

回顾一下我们早期的工作，我们所依赖的能力研究基础中很重要的一部分源自哈佛大学已故教授戴维·麦克莱兰（David McClelland）的一个提议，该提议是他在1973年提出的，在当时看来非常激进。[3] 当时，麦克莱兰为一家一流的心理学杂志撰稿，他提议如果组织想为某个具体的工作雇用或晋升一个最佳人选，比如一个领导岗位，那么企业应该摒弃当时那些所谓的标准规范。麦克莱兰认为组织要做的不是测试人们的智商、技术能力、品格或者是浏览他们的简历，他建议企

业首先应该研究那些在这一职位上已经有所作为的员工，同时系统地比较他们与成绩平平的员工之间的区别。

分析得出的结果不仅仅是这个岗位所需的“门槛”能力（即从事这项工作所需的基本技能），更重要的是区别能力：优秀人才具备而一般人不具备的能力。随后，麦克莱兰表示，组织要么选择已经具有这些能力的人才，要么就帮助员工增加这些能力。这一提议现在已经成为世界级组织的标准规范：发展一种“领导胜任力模型”以识别、培养并提拔那些有潜力的优秀人才。

我们以麦克莱兰的一位老同事莱尔·斯宾塞（Lyle Spencer）为例，他为一家工业控制公司（它是西门子公司下属的一家市值20亿美元的跨国公司。西门子拥有400家分公司，分布于56个国家和地区）构建了一个领导胜任力模型。[4] 第一步就是确定优秀领导者人群，即那些收入增长与销售利润突出、业绩排行位于前10%—15%的人。[5]

下一步是将优秀管理者与业绩平平者进行比较，同时对两组人开展密集的采访，评估他们的能力。结果显示，优秀管理者的独特优势是4种情感能力（并不是单纯的一项技术或认知能力）：实现目标的驱动能力、积极主动的能力、协作和团队合作的能力以及领导团队的能力。

然后，在清楚地了解了所需的情感能力之后，另一部门经理接受了相关的培训，以培养这些能力。他们渐渐地熟悉了每一项能力，并且接受了评估；他们设定了目标，旨在增强这方面的能力并借此提升业务绩效。

培训的结果是，领导者的工作效率得到提高，企业利润获得显著增长。那一年他们部门的利润增长了150万美元，是没接受培训的对照组的两倍。

为什么有的企业可以基业长青

当我们谈到一个情商领导者的价值时，并不是想要重振一个备受质疑的观点，即一个组织或者国家的成败取决于某一个魅力超凡的领导者。正如社会学家马克斯·韦伯在一个世纪前所提出的那样，机构之所以可以持续繁荣发展并不是因为某一个领导者的魅力，而是因为它们在整个体系中培养了领导力。

当谈到建立那些基业长青的企业时，这一观点就显得尤为正确：长青企业知道如何培养一代又一代的高效领导者。[6] 我们以强生公司为

例，这是一家全球性的制药公司，他们对公司的未来领导力进行了一项备受瞩目的研究。

看了公司的发展规划后，总裁拉尔夫·拉森（Ralph Larsen）意识到如果强生公司想要获得成功，就需要更多优秀的领导者；实际上，他认为这种领导力发展是组织中最为关键和重要的商业问题。他的研究团队首先关注的是强生公司358位处于职业生涯中期的高管，其中一半的人被认定为“潜力股”，也就是说，这些高管已经取得了早期的成功；而剩下的一半则组成了一个业绩相对较差的对照组。[7] 这358位高管中，45%的人为女性，55%的人为男性，他们都是精心挑选出的，旨在反映公司在全球的情况，分别代表着美洲、欧洲、中东、亚洲其他地区、非洲和大洋洲。经过企业领导力模型和情感能力的测评，每个人都获得了熟悉他们工作的三位高管的信任。研究者采用了情感能力问卷（ECI，360度的领导力情商衡量标准）中的领导能力测评，对这些高管的能力进行了评估。[8]

研究发现，潜力组的高管在实际工作中展现了这些能力，而对照组的高管却只拥有为数不多的几种能力。[9] 换句话说，建立共鸣感的情感能力和领导能力是精挑细选的潜力组成员的独特能力。此外，不同文化之间的差异对此的影响并不太大，因此我们可以在全世界公平地评估情感能力，这表明这些能力非常重要，同时说明无论公司位于何处，它们都可以得到良好的评估。

情商新模型

随着对新数据的分析，我们对情商的各个方面及其相关能力的研究得以发展并不断精简。熟悉原情商模型的读者将会看到一些变化。原来的情商五大方面被简化为现在的四大方面，即自我意识、自我管理、社会意识和人际关系管理，原来的25种能力也被精简为现在的18种。[10] 例如，其中一个方面是社会意识，而社会意识中所包含的一种能力是同理心或服务。精简后的结果是，情商模型可以更加清晰地将具体的能力与推动它们的大脑动力学联系在一起。

有关情感和大脑的最新研究结果使这些能力的神经基础变得更为清晰明了。[11] 这样我们就可以更加全面地概述它们的动态，同时为领导能力的建设提供实用指南。

值得注意的是：这些情感能力不是与生俱来的，而是后天学习所得，每种能力都有其独特的作用，以使领导者更易激发共鸣感、工作更高效。随后我们还将进一步阐述这一点。

这一事实道出了一个迫切的商业需求：帮助领导者更有效地开展领导工作，这会对企业的财务业绩产生巨大的影响。现在，在情商框架中的神经学的指导下，当我们谈及学习领导艺术时（这是书中第二部分的主题），就可以明确地区分哪些可行、哪些不可行。

简单来说，我们的基本论点是能够创建共鸣感的情商领导者才能将原初领导力发挥到极致。而这个论点之下潜藏的是一种表现理论，它可以揭示情商四大方面的神经学原理与建立在其基础上的情感能力之间的关系。反过来，这些情感能力又可以用来建设共鸣型的领导力模式。[12]

有趣的是，我们所遇见的领导者，无论他们多么优秀，都没有人可以完全掌握所有的情感能力。高效领导者通常可以拥有6种左右的情感能力。[13] 此外，杰出领导者并没有固定的套路可循：成为杰出领导者的道路有很多条，每一位都拥有各自的与众不同的领导风格。虽然如此，但我们发现高效领导者通常在情商的每个方面都至少拥有一种能力。

情商及相关能力

个人能力：这些能力决定我们如何进行自我管理。

自我意识

·情感的自我意识：了解个人情感及其影响；用直觉引导决策。

·准确的自我评估：了解个人的优缺点。

·自信：准确感知个人的价值和能力。

自我管理

·情感的自我控制：控制消极情感和冲动。

·透明度：表现出诚实、正直以及可信度。

·适应能力：灵活应对不断变化的情况，克服阻碍。

·成就感：提升表现以满足卓越性的内在标准的驱动力。

·主动性：时刻准备采取行动，抓住机遇。

·积极乐观：看到事情积极的一面。

·社会能力：这些能力决定我们如何处理人际关系。

社会意识

·同理心：感受他人的情感，了解他人的观点，主动了解他人的关注点。

·组织意识：了解组织的现状、决策网以及组织政治。

·服务：了解并满足员工、客户或顾客的需求。

关系管理

·鼓舞人心的领导：用一个令人信服的愿景指导并鼓舞员工。

·影响：运用各种策略增强说服力。

·开发他人能力：通过反馈和指导增强他人的能力。

·改变刺激因素：设定新的方向，启发、管理并领导员工。

·冲突管理：解决分歧。

·团队合作和协作：合作与团队建设。

详情见附录2。

自我意识

简单来说，自我意识意味着深刻理解一个人的情感、优缺点、个人价值观和动机目的。自我意识强烈的人都很实际，既不会过度自我批评又不会天真地抱有幻想。相反，他们可以诚实坦然地面对自己。即使是在调侃自己的弱点时，他们也可以坦然地面对。

自我意识较强的领导者也了解他们自己的价值观、目标和梦想。他们清楚自己的目标和方向以及选择这一目标的原因。他们可以调整适应

那些自己感觉正确的事情。例如，如果有一份工作与他们的个人原则或长期目标不符，那么即使薪酬很诱人，他们也会断然拒绝。相反的是，缺乏自我意识的人可能会践踏着自己埋葬的个人价值观，忍着内心的不安，最终接受这份工作。“薪酬看上去很不错，所以当时就签了合同。”工作了两年后，他可能会说，“但是现在看来这份工作对我来说没什么意义，我总是感觉百无聊赖。”因为具有自我意识的人在决策中融入了自己的价值观，因此在工作中他们总是精力充沛、活力无限。

也许最能说明自我意识但又最不明显的迹象，就是自我反省和深思的倾向。自我意识较强的人通常会寻找时间静静地进行自我反思，这样他们就可以认真考虑事情而不受冲动情感的影响。实际上，许多杰出领导者都会将他们在精神世界中培养的自我反省的思维模式带到工作、生活之中。对于一些人而言，这就像是祈祷或冥想；而对于其他人而言，这更像是对自我认识的一种哲学追求。

拥有自我意识的领导者所具有的这些特征，可以使他们的工作充满激发共鸣感所需的信念和信任。

最重要的意识

从专业意义而言，我们的指导价值以一种思维的层级结构呈现在大脑中，而这种思维是以情感为基调的，层级结构的顶部是我们所喜欢和信服的情感，底层则是我们所厌恶的情感。这些情感的力量和方向决定了我们是接受还是排斥某个目标。举个例子，如果帮助弱势儿童或者与那些处于事业巅峰的人一起工作，这样的想法会使我们兴奋不已，那么它们就可以产生强大的动力。

这些都发生在大脑的前额叶区，前额叶区负责管理人的注意力和自我意识，并且监测人们所偏好的情感。那么，大脑这一部分的回路就负责管理人们的积极情感，当我们为了目标努力奋斗时，这些积极的情感就会悄悄地、一遍又一遍地出现在我们的大脑中。因此，积极快乐的想法就像啦啦队一样，在长时间的奋斗中鼓舞我们不断前进。从神经学的角度来看，生活中促使我们实现目标的是大脑的一种能力，当我们圆满完成任务时这种能力就会让人产生满足感，这种能力位于扁桃核和左前额叶间的回路中。[14]

无论促使我们实现最佳工作状态的是什么，是它所带来的纯粹的兴奋激动，还是把事情做到更好而带来的满足感，或者是与优秀同事共事的喜悦，或者单纯只是因为赚到的金钱所带来的愉悦，所有这些激励因素都有一个共同的神经通路。在大脑层面上，对待工作的热情来自

于前额叶皮层相关的回路，我们工作时左前额叶皮层就会迸发出积极稳定的情感。

与此同时，左前额的大脑回路还有另外一种激励性的作用：它们可以平息那些沮丧或焦虑的情绪，而这些情绪往往会阻碍我们的工作。这意味着我们可以泰然自若地应对那些实现目标所不可避免的挫折、沮丧以及失败。这样我们就可以反过来看到潜在的机遇或吸取有益的教训，然后继续前进。

根据这些前额叶回路如何出色地管理激励性情感并控制令人沮丧的情感，我们可以将人们分为悲观主义者与乐观主义者：悲观主义者会过多地关注问题，并最终失去希望；而乐观主义者即使遇到困难也会继续努力，因为他们知道实现目标会带来巨大满足感。

这一切是如何适用于领导者和组织的呢？工作上的激励通常被认为是理所当然的，我们也想当然地认为人们很关心自己的工作。但事实有很大的出入：工作中吸引他们的地方就是人们真正的乐趣所在，这种乐趣本身就是一种激励。尽管传统的激励措施，比如奖金和赞许，可以促使人们做出更好的表现，但这些外部的激励因素无法使人们展现最佳的工作状态。

明智的猜测

自我意识较强的领导者自然而然地也拥有良好的直觉，这是一种不可或缺的领导能力，不仅可以应用到技术专长方面，还可以应用于制定商业决策的人生智慧。在领导者陷入硬性数据和资料过剩的状况时，为什么直觉可以在现代商业中发挥作用？神经学方面的研究表明，这是因为听从于自己内心的情感可以帮助人们寻找到数据中隐藏的含义，进而制定出更好的决策。因此，我们的情感记忆库可以帮助我们有效地判断信息。[15] 科学表明，情感是理性的组成部分，而不是它的对立面。

当今领导者面对的是海量数据，所以他们通常无法确定这些对未来意味着什么，正因为如此，明智的猜测对领导者而言更为重要。正如美国第一资本投资国际集团的首席执行官理查德·费尔班克（Richard Fairbank）所言："作为领导者，想要找到一个自己认为有远见的战略依赖的本来就是直觉。许多事情都是领导者无法用数据预测到的。你如何知道三年之后所需的是什么？然而，现在你就必须要开始发展所需，否则到需要的时候就来不及了。我们公司聘请了很多优秀的数据分析师，我们拥有世界上最大的甲骨文公司数据库之一。最终我却发现，这些数据的确再一次将我们推到不确定的边缘。"

随着现代社会不断呼吁领导者在创建公司时要创造未来而非投资过去，愿景显得比任何时候都更为重要了。在他人看来，愿景应该像一次信仰上的跳跃：能够超越数据并做出明智猜测。

另一方面，有时仅凭直觉也可能使人们做出错误的决定。似乎只有当直觉建立在各种数据资料之上时，它才能发挥最大的作用。一项研究的采访对象是加利福尼亚州的60位企业家，他们创建并管理着非常成功的企业。研究中几乎所有的企业家都表示，作商业决策时，他们既依赖直觉也权衡相关的信息。[16] 如果一项商业计划单从数据分析来看非常不错，给人的感觉却不太好，那么在实施时他们就会格外谨慎小心，或者干脆放弃。在他们看来，直觉也是一种数据资料。

如果领导者做出了错误的决定，那么即使是处于巅峰的企业将来也可能一败涂地。这种挑战就像是尝试预测天气。[17] 在一次复杂决策的模拟试验中，科学家要求志愿者根据所得到的气象数据线索预测天气。这些线索与它们如何影响天气的关系隐藏在复杂的概率函数之中，即使动用缜密的分析推理也毫无帮助。每个人都根据线索做出了猜测，也被告知了猜测正确与否。换句话说，他们得到的是一次学习数据是否有用的机会，就像领导者在其职业生涯中所需面对的一样。

令人惊讶的是，尽管人们都无法确定这些线索与天气之间的具体联系，但经过50次试验之后，人们的猜测大约有70%是正确的。他们逐渐获得了一种感觉，了解了这是怎么一回事：大脑悄悄地吸取着累积的经验。尽管他们的逻辑被难倒了，但他们依然可以凭借直觉抓住解决方法的本质。根据所学的经验，他们感觉“就应该是这样”，直觉告诉他们应该做什么。

这项研究为领导者提供了一个精致的累积学习的微观世界，这种学习是领导者从生活中反复尝试的经验中获得的。大脑不断地记录可行或不可行的决策规则：人们如何回应这种或其他领导方式，在特定的情况下什么策略会取得成功。带着不断学习的渴望和热情，大脑从生活中汲取了经验教训，为下次应对类似的挑战、不确定或决策制定做更充足的准备。

这种学习主要位于大脑的深层（即基底神经节，位于脊髓上，是大脑的一个原始部分），是语言所无法企及的，所以领导者应该学会相信自己的直觉，以此获取人生智慧。[18] 实际上，复杂决策中所包含的回路不仅有基底神经节，还有大脑用来存储记忆情感的扁桃核。[19] 当我们一次又一次面临决策点转而依靠毕生的隐性学习时，为我们提供最佳解决方案的不是大脑中负责言语的部分，而是控制情感的部分。

领导者在自己职业生涯的每一天，大脑都会自动地提取事情或因果背后的决策规则。当大脑不断地以这种隐形的方式进行学习时，领导者就可以在一生的工作经验中积累智慧。即使领导者学习新技术的能力减弱了，这种智慧也会在他的职业生涯中不断地累积增加。

无论何时，只要我们面临与这些决策规则相关的时刻，大脑就会悄无声息地应用这些规则，并得出最明智的结论。相应地，大脑不会用语言来告知我们这些判断；反而，管理情感的大脑会激活从大脑边缘中心到直觉的回路，让我们深信一切正常。然后，扁桃核会告知我们，通过扩展至胃肠道的回路，这些结论实际上创造了一种直觉。[20] 当我们需要制定的决策非常复杂棘手，超越了手头数据所能掌控的范围时，直觉就会为我们提供一种指引。实际上，鉴于近期内隐学习研究上的一些新发现，直觉重新获得了科学上的尊重。内隐学习，即我们不知不觉地从生活中学习并获得各种经验教训。

总而言之，直觉为情商领导者提供了一个积累人生智慧的直接渠道。同时它也需要借助自我意识的内部协调才能感知这一信息。

领导者面临的首要挑战：自我管理

自我管理源于自我意识（即了解个人情感、明确个人目的），是领导者实现目标所需的关键动力。如果我们不了解自己的个人情感，那么就无法很好地管理。相反，情感会控制我们。当我们面对的是积极情感时，比如应对挑战时的热情和喜悦，通常可以产生好的结果。然而，没有哪个领导者可以承受被消极情感（比如沮丧、愤怒、焦虑和恐慌）所控制。

问题在于，这种消极的情感就像势不可挡的巨浪，大脑正是通过这些方式来吸引我们的注意力，使我们关注自身已察觉的威胁。其结果是，这些消极情感会吞没我们大脑对手头工作的关注，不管这工作是制订战略规划还是处理市场份额下降的坏消息。

当一个人心烦或焦虑时，他的大脑扫描图显示的结果是，与其他区域相比，扁桃核和前额叶左侧的活动尤为频繁。扫描图形象地描绘了一次扁桃核的“情感绑架”：情感中心正在促进或反射前额叶区的高频活动，从而使我们把注意力集中在造成我们苦恼的原因之上。当一个人的情绪是积极乐观时，扫描图显示的结果是，关键回路从左前额叶区下移到扁桃核区。产生积极情感的大脑回路集中在左前额叶区，同时它还可以抑制扁桃核以及造成苦恼的相关区域的活动。

研究人员认为，左前额叶区是抑制扁桃核神经元的关键回路，因此可

以使一个人免为苦恼所困。[21] 这个回路可以帮助领导者平息不稳定的情感，并保持自信、积极的情感基调。

因此，自我管理（类似一种持续的内心对话）作为情商的组成部分，可以使我们免于成为“情感囚徒”，保持清醒的头脑，集中注意力，而这些正是领导力所需要的。同时它还可以阻止那些使我们偏离主题的破坏性情感。拥有这种自制力的领导者会表现出一种积极乐观的情感，这种情感可以将共鸣感调整控制在积极乐观的范围之内。

这对情商而言是至关重要的。情感富有很强的感染力，尤其在团队之中，领导者的情感可以很容易就传染给成员，因此领导者的首要任务就是确保积极的情感等效：控制并管理自己的情感。简单而言，无法处理好个人情感的领导者也就无法有效地管理他人的情感。领导者的情感并不仅仅是个人的事情，鉴于情感流露的现实，领导者的情感具有很大的公众影响力。

当然，这并不意味着领导者就永远不会受厄运或逆境的影响。离婚、孩子叛逆或者亲人生病都会难免使人心烦意乱，但关键是领导者私人的生活危机是否会影响工作中的关系。

有些领导者会随意发泄自己的愤怒、小题大做或者让悲伤的情感肆意横行，这样的人不可能把团队带入积极的情感氛围之中，然而只有在积极的情感氛围中人们才能最出色地完成工作。同样，大脑又发挥着至关重要的作用：从某种意义上来说，两个人无论在何时相遇，都会产生扁桃核上的一种交汇，而这种交汇创造出来的不是共鸣就是不和谐因素。在这场神经的拔河赛中，情感自我管理能力较强的那个人往往会获得最终的胜利。如果一个人明显地偏向于左前额叶区，也就是说，这个人一直都很积极乐观，那么当他和某个与自己意见相左的人交谈时，他的临危不乱通常最终会平息另一个人的急躁不安。

那么秘诀又是什么呢？通常，不友善的人会激起他人的焦躁和愤怒，反过来他自己也会感到很愤怒。换句话说，在开环系统中，被激怒的扁桃核会使另一个扁桃核也陷入焦躁之中。然而，当另一个人没有以同样的方式报之以敌意，却一直坚定地抱着积极的情感时，那个恼怒的人就有可能平静下来，至少不会变得更为愤怒。的确，一项研究表明，恼怒的人表示自己不会再怀有敌意，因为另一个人一直以积极乐观的态度来回应他。

同样，那些即使是在巨大的压力之下仍能保持积极乐观的领导者，可以释放出积极的情感，创造共鸣感。通过控制自己的情感和冲动，他们可以创造出一种充满信任、舒适和公平的环境。同时，领导者的自

我管理可以产生一种扩散效应。当老板一直表现出一种泰然自若的风度时，那么自然也没有哪位员工会想要成为一个急躁的人。

那么不足为奇的是，即使是出于竞争，自我管理也是非常重要的。在当前这种不明确的环境中，公司不断分分合合，科技飞速地改变着人们的工作，那些可以管理自己情感的领导者可以更好地适应这些变化，同时也可以帮助组织调整适应新的环境。

自我管理也可以保持组织的透明度，这种透明度不仅仅是领导者的美德，也是组织的一大优势。[22] 透明度，即真诚地向他人敞开自己的情感、信仰和行动，它可以使组织中存在正直感或对领导者的信任感。从根本层面上来看，正直取决于对情感冲动的控制，它可以阻止我们做出后悔莫及的事情。正直同时也意味着领导者践行自己所倡导的个人价值观。这样的领导者非常真诚，可以打动他人，因为他们不会伪装成别人，而是为大家展现真实的自我。因此，正直可以归结为一个问题：你的所作所为是否符合自己所倡导的价值观？我们发现，情商领导者所秉承的正直可以使他们轻松地应对透明度所暴露出的问题。

最后，领导者的责任中意义最为深远的就是控制他们自己的心理状态。“酷”（cool）这个流行语的原意是指，非裔美籍爵士音乐家们在种族主义时代控制个人愤怒的一种能力，因为即使他们可以通过一种深层情感的非凡表达方式（音乐）将这种愤怒传达出来，他们同样需要这种能力。[23] 高效领导者需要用这种能力来管理自己焦躁不安的情感，同时又可以充分表达积极的情感。

社会意识

具备自我意识和情感的自我管理能力以后，共鸣型领导者还需要社会意识或同理心。从最基本的形式来看，同理心这种能力源于扁桃核内部及与其相关的回路的神经元，扁桃核可以从谈话对方的面部表情和声音中读取他的情感，并且不断地协调适应谈话人的感受。这个回路会源源不断地输出信息——最后那句话让他有点不高兴……现在看上去有点无聊……他喜欢听这些，前额叶区及相关区域通过这些信息调整我们下一步的言语行为。[24]

通过使我们了解另一个人的情感回应，扁桃核和相关的回路可以促使我们在人与人之间的情感开环系统中保持协调一致，就像关键的中继站一样。这种回路也可以协调我们的情感生态，以使其与另一个谈话人的主导情感范围保持一致，这样我们的情感状态就会相互靠拢。科学家将这种神经协调称为“边缘共鸣”，即“一曲相互交流和内在调整适

应的交响乐”，借此，两个人就可以协调适应彼此的情感状态。[25] 无论何时，当我们与他人之间存在一种真正的联系，同时感觉大家“处在同一波段上”时，那么不管是共度了欢乐时光还是一起痛哭，这都标志着我们经历了大脑间的相互联结。这种心照不宣的和谐通常会出现在良好的人际联系之中，比如母亲与孩子之间、共享咖啡的朋友之间、工作时一起欢笑的团队成员之间。共鸣可以在团队中间产生一种共同的情感，不管这种情感是葬礼上的悲伤，还是企业上市成功后的激动兴奋。

同理心是情商领导力中不可或缺的一部分，此外，领导者表达信息并感染他人的能力也非常重要。领导者表达的情感之所以具有说服力并能产生共鸣，是因为那些情感是真实的，并且深深地植根于领导者所秉承的价值观中。

情商领导者能以一种积极的方式来传播情感：通过阐述他们坚信的梦想来感染他人，产生积极乐观、同情、关联感等感情以及走向美好未来的愿望。从大脑层面上来看，这样的信息会传播出一种积极乐观的情感，这些情感源自来往于左前额叶区的回路。大脑的这一区域同时也是产生激励的关键，随着这些积极愿景的传播，团队就可以聚集在一个共同的目标之下。[26] 比如，马丁·路德·金用他那句反复强调并强有力的“我有一个梦想”，畅想了一个人人机会均等的世界，发起了一场美国民权运动。

社会意识，尤其是同理心，是领导者完成产生共鸣的首要任务的关键。协调了解他人的感受，不管是要平息恐惧、愤怒，还是保持积极的情绪，领导者都可以采取恰当的言行应对。这种协调还可以使领导者感受到指导团队的共同价值观和重点问题。同样的道理，一个缺乏同理心的领导者会在不知不觉中偏离轨道，与大家的步调不协调，他的言行可能会激发消极的反应。同理心包括倾听和考虑他人的观点，它可以使领导者融入大家的情感渠道中，并且产生共鸣。保持协调一致可以让领导者调整自己的信息，从而与大家保持同样的步调。

同理心：在商场中的应用

在情商的各个方面中，社会意识可能是最容易识别的。我们都曾感受过一位敏感的教师或朋友的同理心；我们也都曾因无情的教练或老板缺乏同理心而感到挫败。然而，在商业环境中，我们却很少听到有人因为同理心而受到赞扬，更不用说是奖励了。这个词似乎有点不合时宜，并且无法与残酷的市场现实相称。

然而，同理心这项社会意识的基本能力，并不意味着一种“我好，大

家好”的模糊状态。它并不意味着领导者要附和他人的情感，并且取悦所有人。如果是这样，那必将是噩梦一场，一切将皆无可能。相反，同理心意味着认真、充分考虑员工的情感，并做出明智的决定，使这些情感得到回应。最为重要的是，同理心可以产生共鸣，缺乏同理心的领导者会使企业内产生一种不和谐因素。

同理心是建立在自我管理的基础之上的，但这并不意味着要抑制情感，而是要恰当地表达情感。无论是因为个人的不幸，还是面对谴责或被解雇，当员工痛哭时，拥有同理心的情商领导者有时也会随之伤心落泪。此外，经过深思熟虑的回应并不意味着就缺乏情感，那些将情感隐藏起来的领导者可能只是表面上看起来有点冷淡罢了。

当领导者可以了解他人的情感和观点时，他们就可以建立一套强有力的情感指导系统，从而使他们的言行恰当。同样的，同理心是工作生活中所有有效社交的必要条件。具有同理心的领导者善于认识并满足客户、顾客或下属的需求。他们看上去非常平易近人，总是愿意倾听他人的心声。他们认真倾听，抓住人们真正关心的问题，并且给予回应。因此，同理心是留住人才的关键。领导者需要用同理心来培养并留住人才，从而在面对人才争夺大战时，筹码更高。企业所能控制的所有因素中，领导者缺乏共鸣感是企业人才和公司信息流失的主要原因之一。

最后，在日益发展的全球经济中，对于和不同文化背景的人共事或做生意，同理心是非常重要的一项能力。跨文化背景下的交谈很容易造成失误和误解，而同理心绝对是一剂良药，它可以让人们了解身体语言的微妙之处，倾听语言中包含的情感信息。

人际关系管理：并非那么简单

自我意识、自我管理和同理心三个方面结合为最后一个情感能力：人际关系管理。在此，我们可以发现领导能力中最为显眼的方法——说服力、冲突管理以及它们之间的协作。管理人际关系可以巧妙地归结为处理他人的情感。反过来，这也要求领导者首先要意识到自己的个人情感，并通过同理心来协调适应下属的情感。

如果领导者的行为太过虚伪或强势，那么追随者的情感雷达就会捕捉到这种虚伪的信号，追随者会本能地对这个领导者产生不信任感。因此，处理好人际关系的艺术应该从真诚出发，从一个人的真实情感出发。一旦领导者调整了个人的理想和价值观，并保持在积极的情感范围内，同时调整团队的情感，那么关系管理技能就可以使领导者以一种可以产生共鸣的方式进行互动。

然而，处理人际关系并非想象的那么简单。虽然社交能力强的人一般不会心胸狭窄，但这并不仅仅关乎友好。更确切地说，人际关系管理是一种带有目的性的友好：不管是对营销策略的赞同，还是对新项目的热情，其目的都要带领大家走向正确的方向。

这就是为什么社交能力强的领导者可以与广泛的人群产生共鸣，并且可以找到大家的共同点，建立融洽的关系。这并不是说他们需要不断地开展社交活动，而是说他们认为没有哪一项重要的工作是可以完全依赖一个人来完成的。当需要采取行动时，这种领导者就能建立起一个人际关系网。荒谬的是，在一个远程工作日益普遍的时代，比如通过电子邮件或电话来工作，建立人际关系反而变得比以往任何时候都更为重要了。

考虑到领导力的主要任务，可以用有说服力的愿景来激励员工的能力对于领导者而言似乎越来越重要了。鼓舞人心的领导者可以让大家为一个共同的使命而兴奋不已。他们为人们提供的目标感，远远超过了那些吞噬大家梦想的日常工作和季度目标。这样的领导者知道，人们内心深处最重视的东西将会是他们工作中最强大的动力。因为意识到了自己的指导价值，所以他们可以为员工绘制正确的愿景。强烈的集体使命感可以使那些鼓舞人心的领导者更自由、更坚定地带领并引导员工。正如一位产品主管所言："我一人自成一个公司，我没有团队，也没有领导权力，我与其他项目共用员工。我无法告诉大家他们应该做什么，却可以通过迎合他们的议程安排来说服他们，并为我所用。"[27]

最后，由于领导方面的工作变得越来越复杂，并且越来越注重协作，人际关系管理能力也变得日益重要。例如，每一个大型的组织都必须把领导力下放给部分主管，这样才能创建一个实际意义上的团队。此外，由于组织已经意识到它们需要打破原有的职能分配，比如这个团队负责营销，那个团队负责战略，这个团队负责薪酬，所以越来越多的领导者开始把自己当作多功能团队的一分子，与同事们一起工作。如果哪个团队期望最大限度地发挥效能，那必定会成为顶级的团队。这也意味着组织需要建立密切而顺畅的人际关系，这样每个人都可以轻松地共享信息，并有效地开展协作。

人际关系管理能力可以使领导者将情商运用到实际工作之中，但它们的作用远远不止于此。当谈到结果时，这些使得最佳领导者脱颖而出的能力，可以创建一个协调有序、和谐融洽的团队，并形成独特的领导风格，在下一章中我们将会详细阐述。

[1] Laughter and leadership: Fabio Sala, "Relationship between Executive's Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership" (Ph.D. diss., Boston University Graduate School of Arts and Science, 2000).

[2] Competencies independently established as superior: David C. McClelland, "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews," Psychological Science 9 (1998): 331–339. Several of the EI competencies most strongly tied to humor were in the social awareness or relationship skill domain, as one might expect, since these are the most visible socially. These included empathy, organizational awareness, influence, and team leadership. But humor also had strong associations with competencies in the self-management area (initiative, the drive to achieve) and with self-confidence, which reflects self-awareness. This suggests that for these gifted leaders the expression of many or most EI competencies often came via the artful use of humor—and that this was in itself one basis of their success as leaders.

[3] A radical proposal: David C. McClelland, "Testing for Competence Rather Than Intelligence," American Psychologist 28 (1973): 14–31. When McClelland wrote this article, Richard Boyatzis and Daniel Goleman were his graduate students in psychology at Harvard.

[4] Lyle Spencer, "The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR Programs," in The Emotionally Intelligent Workplace, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

[5] While average branch managers had annual sales of $17 million, these outstanding leaders had sales 75 percent higher—on average, $29.8 million—plus a 106 percent higher return on sales.

[6] James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 1994).

[7] The Johnson & Johnson leadership research was led by Dottie Brienza of the Consumer Companies division and by Kathy Cavallo. Findings were presented at a meeting of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (Cambridge, Massachusetts, 3 November 2000).

[8] The ECI-360 assesses the full spectrum of emotional intelligencebased leadership competencies. For more information, see http://www.eisglobal.com.

[9] The differences were statistically significant for all twenty of the EI competencies. The ECI correlated more highly with high potentials than did the company's own leadership competence model.

[10] We streamlined the EI competence model from five domains to four by folding "motivation" into "self-management." Statistical analyses have also led us to combine several of the EI competencies —for instance, "leveraging diversity" has become part of "empathy"—so that where there used to be twenty-five competencies on the list, there are now just eighteen. New thinking has also led us to rename some competencies to emphasize the features most significant for EI leaders: "Trustworthiness" has become "transparency," and "leadership" has become "inspirational leadership." Beyond that, we have dropped "conscientiousness," which is not as crucial for leaders who can delegate details to an able assistant. And we have combined "communication"—an influence tool—with the "influence" competence.

[11] EI competencies and the brain: For a more detailed explanation of the links of EI competencies to the brain, see Daniel Goleman, “Emotional Intelligence: A Theory of Performance,” in The Emotionally Intelligent Workplace.

[12] For the basic theory, see Goleman, Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam, 1998). In this book we extend that theory.

[13] The critical mass of strengths in EI competencies was found both by Richard Boyatzis, The Competent Manager: A Model for Organizational Effectiveness (New York: Wiley-Interscience, 1982) and by David C. McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” Psychological Science 9 (1998): 331–339.

[14] Motivation and the left prefrontal cortex: Richard Davidson, D. C. Jackson, and Ned H. Kalin, “Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience,” Psychological Bulletin 126, no. 6 (2000): 890–909.

[15] Emotions and decision making: Antonio Damasio, Descartes’ Error (New York: Putnam, 1994).

[16] Intuitive decision making in entrepreneurs: Ann Graham Ettinger, Make Up Your Mind (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).

[17] Predicting the weather: Barbara Knowlton, Jennifer Mangels, and Larry Squire, “A Neostriatal Habit Learning System in Humans,” Science 273 (1996): 1399–1402.

[18] The basal ganglia and implicit learning: Matthew D. Lieberman, “Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach,” Psychological Bulletin 126 (2000): 109–137.

[19] The circuitry involved: Ibid.

[20] Gut feeling: Damasio, Descartes’ Error.

[21] The inhibitory function of the prefrontal areas is an active research focus, with some evidence pointing to connections from the prefrontal cortex having inhibitory effects on neurons in the amygdala. Dr. Richard Davidson, University of Wisconsin, personal communication.

[22] In other publications, we’ve used the term trustworthiness for this competence. Here we use transparency to emphasize the importance of this aspect of the competence for leadership.

[23] “Cool”: Lewis MacAdams, Birth of Cool: Beat, Bebop and the American Avant-Garde (New York: Free Press, 2001).

[24] The amygdala and prefrontal zones’ role in empathy: See, for example, Paul J. Eslinger, “Neurological and Neuropsychological Bases of Empathy,” European Neurology 39 (1998): 193–199.

[25] Limbic resonance: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

[26] The importance of vision for leadership: See, for example, Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders: Strategies for Taking Charge (New York: Harper and Row, 1985); Jay Conger, The Charismatic Leader (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); and John P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

[27] The product director: Quoted in Matthew Mangino and Christine Dreyfus, "Developing Emotional Intelligence Competencies" (paper presented to the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 April 2001).

第四章 你适合哪种领导风格

共鸣不仅仅源于领导者的积极情感或者恰到好处的表达能力，同时也源自一系列包含某些领导风格的协调活动。通常情况下，最优秀、高效的领导者会按照6种不同领导风格中的一种或多种风格行事，并且根据具体情况灵活转变风格。

其中4种领导风格为愿景式、辅导式、亲和式和民主式，它们可以创造共鸣感，进而提高组织业绩；而另外的两种风格，即标杆式和命令式领导风格，虽然在某些特定情况下可能会发挥作用，但应用时必须要小心谨慎。

为了了解领导风格对组织及其情感氛围的影响，我们开展了一项针对3871位高管综合资料库的研究，并对其中几个影响工作氛围的关键因素进行了评估。[1]

研究进一步分析了解了不同领导风格所形成的氛围是如何影响财务业

绩的，比如销售收益、收入增长、效率和利润率等。研究结果表明，在其他条件相同的情况下，如果采用可以产生积极情感影响的风格，那么领导者所取得的业绩回报显然更高。也许更为重要的是，拥有最佳业绩的领导者所采取的并非只是一种特定的风格。相反，在特定的某一天或某一周，根据不同的商业环境，他们会通过不同的方式巧妙地运用6种不同风格中的几种。我们可以把这些风格想象成职业高尔夫选手球袋中的一套球杆。在比赛时，选手会根据需要挑选合适的球杆。有时，他需要深思熟虑，但通常情况下选择是无意识的、本能的。球手可以感知到前方所面临的挑战，灵活地选择合适的工具，并优雅地使用球杆。而那些感染力较强的领导者也正是如此做的。

尽管这些领导风格很早就被赋予了不同的名称，并且都得到了人们的认可，但是我们所提出的领导力模型的创新在于，对每种方式所需的潜在情感能力的理解，以及更为令人信服的一点，那就是每种领导风格与其结果之间存在的因果关系。换句话说，研究让我们了解每种风格是如何影响工作氛围进而影响业绩的。对于那些为了业绩每天努力奋斗的高管而言，这种关系为重要的领导艺术增添了一些急需的科学支持。

我们将会先探讨可以产生共鸣感的4种领导风格，然后再分析其他两种风格，这两种方式如果应用不当就很容易造成不和谐的氛围。

领导力风格简介

愿景式领导

如何激发共鸣：鼓励大家为共同的梦想奋斗。

对工作氛围的影响：最大、最积极。

适用时机：变革需要树立一个新的愿景，或一个明确的前进方向。

辅导式领导

如何激发共鸣：将员工的理想与组织目标联系在一起。

对工作氛围的影响：非常积极。

适用时机：需要帮助员工培养长远能力，以改善其工作表现。

亲和式领导

如何激发共鸣：把大家紧密团结在一起，创建和谐氛围。

对工作氛围的影响：积极。

适用时机：需要消除团队中的裂痕，以及在紧张时期鼓舞大家，增强团队之间的联系。

民主式领导

如何激发共鸣：珍视他人的付出，并参与其中以增强员工的奉献精神。

对工作氛围的影响：积极。

适用时机：需要得到支持或共识，或从员工那里得到有价值的投入。

标杆式领导

如何激发共鸣：实现具有挑战性和激动人心的目标。

对工作氛围的影响：经常因为使用不当而产生很大的消极影响。

适用时机：需要从一个积极、有能力的团队那里获得高业绩。

命令式领导

如何激发共鸣：在紧急情况下为人们提供明确的前进方向，减轻他们的恐惧。

对工作氛围的影响：经常因为使用不当而产生很大的消极影响。

适用时机：面对危机需要转机或处理问题员工。

愿景式领导者

莎瓦娜·勒罗伊（Shawana Leroy）接到任命，成为某座大城市中的一

家福利机构负责人，专为贫困家庭提供社会服务，显然她面临着很多棘手的问题。这些问题多数是该机构的前任领导者遗留下来的，那位领导者是一位很有资历的公务员，对规章制度情有独钟。机构所具有的使命感吸引了许多有才华的员工，并培养了巨大的奉献精神，至少在他们刚来的时候是这样的。然而通常情况下，随着员工陷入因工作开展而建立的各种拜占庭式的规则之中时，这种奉献精神就会渐渐消失。在各种规章制度中，原有的使命感变得无处可寻。虽然人们对机构服务的需求不断增长，资助者也怨声不断，但机构的工作节奏仍然非常缓慢，工作效率也非常低下。

勒罗伊先与每一位员工都进行了面对面的交谈，以便找出哪些机制运转良好，以及在机构中人们引以为傲的是什么。对于能有机会畅谈工作的深远意义以及所面临的工作挫折，员工似乎都松了一口气。勒罗伊发现，她并不是唯一一位对帮助贫困家庭的使命有奉献精神的人，她坚信在机构将要面临的改革中，这一愿景将会支持并鼓舞员工。

通过积极的交谈，勒罗伊让大家感受到了他们想要实现的梦想及其缘由。她让大家敞开心扉，探讨对于未来的希望，进而了解他们内心深处的爱心和奉献精神。因此，一旦有机会她就会向大家表达这个愿景，阐述将大家齐聚于此的共同价值观。

接下来，勒罗伊呼吁大家扪心自问，他们是否真的在践行帮助贫困家庭的使命，她引导大家了解他们的日常工作是如何影响机构实现目标的。这种询问过程的另一个好处就是：建立人们的积极主动意识以及他们内心深处的信仰。

检查工作必须深入每一处细节，比如，哪些管理实践起了阻碍作用，哪些规章毫无意义，哪些过时的体制需要被淘汰。与此同时，勒罗伊确信她已经塑造了想要创建的新型组织的原则：这是一个透明和诚实的组织，一个专注于严谨工作和结果的组织。随着言语不断转变为实际行动，勒罗伊和她的团队废除了一些最为僵化的官僚做法，并且在几乎所有员工的支持下改变了这些做法。在她的领导和管理之下，机构的情感氛围发生了变化，并且也反映出她个人对工作的热情和奉献：她为整个组织设定了一个良好的基调。

愿景式共鸣

当然，莎瓦娜·勒罗伊身上体现的正是愿景式领导风格，这种风格可以极大地推动建立积极乐观的情感氛围，并且转变组织各个方面的精神状态。例如，愿景式领导者往往会阐明团队的前进目标，而不是关注于实现目标的方式，这样员工就可以自由地进行创新、实践并承担预

期的风险。员工明确了解了组织发展蓝图，并且知道某一特定的工作是如何迎合这一蓝图的，知道组织对他们的期望。每个人都为了共同的目标而奋斗，这种意识可以帮助建立团队的奉献精神：他们因能成为团队的一分子而感到骄傲自豪。

愿景式领导者的另一大优势是：留住最为重要的员工。在一定程度上，如果员工与企业的价值观、目标和使命产生了共鸣，那么这家企业将会成为他们择业的首选。一家明智的企业可以意识到，企业自身的愿景和使命为员工提供了一种独一无二的“品牌”，使自己可以在同行业雇主中脱颖而出。

此外，通过在一个更为宏大的愿景基础之上所制定的集体任务，可以为围绕这一愿景的绩效反馈制定标准。愿景式领导者可以帮助员工了解如何使他们的工作符合企业的大蓝图，了解他们工作的重要性及其原因。这种领导方式可以最大化地支持组织整体的长远目标和战略。这是领导力模型中的经典风格，也是商学院课程中最为热门的课题。

下面我们将以时任六旗娱乐公司首席执行官的鲍勃·皮特曼（Bob Pittman）为例。皮特曼听说游乐园的保洁人员对待游客非常不友好，于是他决定实地调查，找出问题的根源所在。他乔装成一名保洁人员，借着清扫街道的机会，开始了解这一问题的所在。[2] 原来管理者要求保洁人员保持游乐园的干净清洁，但游客不停乱丢垃圾，使他们的工作无法完成，因此给保洁人员造成了极大的困扰。

皮特曼提出的愿景式策略就是让管理者重新定义保洁人员的主要工作，即保持游客的愉悦心情。脏乱差的游乐园环境会使游客兴致全无，因此保洁人员的工作应该是以一种友好的态度做好清洁工作。通过此番调整，皮特曼将保洁人员所扮演的小角色融入了更大的企业愿景之中。

我们的研究结果表明，总体而言，在6种领导风格中，愿景式领导风格是最为高效的。通过不断地提醒人们他们工作中所蕴含的更大的意义，愿景式领导者给平凡单调的工作赋予了更宏大的意义。员工知道企业共同的目标与自己的最佳利益息息相关，其结果是：激发他们努力工作。

成为愿景式领导者

当然，鼓舞人心的领导力就是情感能力，这种能力可以极大地巩固愿景式领导风格。（关于情感能力的更全面的信息，请参见附录2。）通过激励和自信、自我意识、同理心这三种情感能力的结合，愿景式

领导者可以设定一个既切实可行又符合员工共同价值观的目标。因为他们自身对这一愿景深信不疑，他们才可以坚定地引导大家为之奋斗。当需要改变方向时，自信和成为变革催化剂的能力可以使转变更为顺畅平稳。

另一个情感能力——透明度，也是至关重要的：想要赢得他人的信任，领导者首先必须对自己的理想坚信不疑。如果一个领导者的理想不够诚恳，员工是可以感觉得到的。此外，透明度也意味着消除公司内的障碍或烟幕，这样大家才能坦诚相向、共享信息和知识，各个层面的员工都可以找到归属感，同时尽可能地做出最好的决策。虽然有些管理者可能误以为掌握信息就意味着掌握权力，但愿景式领导者明白知识共享才是获得成功的秘诀，所以，他们会公开分享大量信息和知识。

然而，在所有的情感能力中，同理心对于愿景式领导而言是最为重要的。这种了解他人感受和观点的能力，意味着领导者可以绘制出真正鼓舞人心的组织愿景。相反，一位不了解员工的领导者是无法激励他人的。

由于它所具有的积极影响，愿景式领导风格在许多商业环境的应用中都卓有成效。尤其是在企业处于转型期或急需新的愿景指导时，这种风格就显得格外有效。不足为奇的是，这种愿景式的模式可以很自然地造就变革型领导者，他们往往寻求从根本上改变组织现状。[3]

然而，虽然愿景式领导风格作用非常强大，但也并不是在任何境况中都有作用。如果领导者的合作对象是一队经验更为丰富的专家或同僚，这种风格就会失败，因为这样会让他们觉得这个领导者提出的宏大愿景太浮夸，或者是与手头的工作议程不一致。这种失策会造成团队间的愤世嫉俗和怀疑，而那正是滋生不良表现的温床。它的另一个局限是：如果一位管理者想要实现愿景式领导，但最终变得专横傲慢，那么他就会破坏团队管理中的平等精神。

除了这些，在多数情况下，领导者都应该明智地抓住愿景式这一“高尔夫球杆”。它可能无法确保一杆进洞，却非常有助于远射。

一对一的艺术：辅导式领导风格

她刚来公司不久，并且已经怀孕8个月。一天晚上，她埋头工作到很晚，抬头却惊讶地看到老板就站在门外。他询问了工作进展，并坐下和她谈话。他希望了解她生活的全部：她觉得这份工作如何？在职业生涯中她想达到什么样的高度？生完孩子后她还会回来工作吗？

在接下来的一个月里，这样的谈话每天都在进行，直到她生产。这位老板就是大卫·奥格威（David Ogilvy），一位传奇广告人；而这位怀孕的新人正是雪莱·拉扎勒斯（Shelley Lazarus），奥美广告公司的现任首席执行官，这家大型的公司正是由奥格威创建的。拉扎勒斯表示，几十年后她仍在这里工作的主要原因之一就是，在最初几次下班后的谈话中，她与她的良师益友奥格威之间建立起了深厚的友谊。[4]

奥格威的领导方式在大多时候都是辅导式风格：与员工进行非短期问题的深入谈话，并了解员工的生活，包括他们的梦想、生活目标以及职业期望。尽管人们普遍认为每位领导者都应该扮演一个好教练的角色，但往往领导者最不经常展现的正是这种风格。在现如今高压、紧张的时代，领导者表示没有时间辅导员工。然而，忽视了这种领导风格，也就意味着他们错失了一个强有力的工具。

虽然辅导式风格关注的是个人发展而不是完成工作，但在几乎不考虑领导者采用其他风格的情况下，这种风格通常预示着积极的情感反应和更好的结果。通过与员工进行个人谈话，辅导式领导者可以与员工建立密切和信任的关系。他们是真的对员工感兴趣，而不是简单地把他们当作完成工作的工具。因此辅导式领导风格可以创造一次持续性的谈话，这样员工就可以更加公开地听取对自己工作表现的反馈，并把它看作为他们个人愿望服务的，而不仅仅是为了老板的利益。

正如约翰逊户外公司的总裁帕特里克·奥布莱恩（Patrick O'Brien）告诉我们的："现在，了解一个人比以往任何时候都更重要。如果开始时你与某个人进行了一个小时的真诚谈话，那么6个月之后，即使是在周五下午4点，他也会与你一起积极努力工作。"

实践中的教练

辅导式风格体现在领导者身上是什么样呢？教练帮助人们认识到他们自己独特的优缺点，并且将之与他们的个人和职业理想结合起来。教练鼓励员工建立长期的发展目标，帮助他们构思实现目标的计划，同时明确领导者的职责以及员工所扮演的角色。正如我们前面所言，在工作中，人们往往会被自己最喜欢的事情所吸引，也就是那些与自己梦想、个性和愿望相关的事情。通过将人们的日常工作与这些长期的目标联系在一起，教练可以鼓励人们积极向上。而只有从更深刻的个人层面上了解员工，领导者才可能实现这种联系。

教练也应该善于安排工作，给员工一些既可以发挥其能力同时又具有挑战性的任务，而非简单就可完成的工作。（顺便说一句，这种工作的弹性可以对个人情绪产生一种特别积极的影响：它可以给人带来一

种特别的成功甜头，促使人们超越个人能力。[5]）此外，教练通常都会容许员工在短期内失败，并且了解这种失败会进一步促进员工梦想的实现。

令人毫不惊讶的是，如果员工表现得非常积极主动，并且想要获得更多的职业发展机会，那么辅导式领导风格就可以发挥很大的作用。相反，如果员工缺乏动力或者需要过多的个人指导和反馈，或者领导者缺乏帮助员工的专业知识或敏感度时，这种风格就会失败。如果运用不当，这种辅导式方法看起来就像是对员工管头管脚或过度控制。这种失误可能会削弱员工的自信心，并最终造成业绩的螺旋式下滑。不幸的是，我们已经发现，尤其是在需要给出持续性的表现反馈以产生激励而非制造恐惧或冷漠时，许多领导者都不太熟悉或不擅长使用这种辅导式风格。

例如，只注重高业绩的领导者，通常认为他们采用的是辅导式风格，而实际上他们却只是对员工指手画脚、管得过细，或者只是告诉员工他们应该如何做好本职工作。这样的领导者通常只关注短期目标，比如销售数据。这种只以解决问题为目的的倾向，使他们无法了解员工的长期目标，反过来，员工可能认为领导者只是把他们当作完成工作的工具，会让他们感到不受赏识、怀才不遇，而不是受到鼓舞和激励。

但是，如果运用得当，辅导式领导风格不仅可以增强员工的能力，还可以增强他们的自信心，帮助他们自主、高效地完成工作。

成为辅导式领导者

辅导式风格体现了开发他人能力的情感能力，领导者看上去像一位顾问，探索了解员工的目标和价值观，并帮助他们拓展自己的能力。它应与另外两种能力——情感的自我意识和同理心——联合应用，研究已经表明这两种能力是最佳顾问所应具备的。

情感的自我意识使领导者可以真诚地给员工提出建议，这种建议是基于员工最佳利益的，它不会使员工感到自己受到控制甚至是攻击。同理心意味着领导者在回应或反馈之前应该倾听，这样的谈话才具有针对性。因此，优秀的教练通常都会扪心自问：这关乎的是我的事情或目标，还是他们的？

辅导式风格之所以可以产生如此积极的情感影响，大部分源于领导者与员工之间建立的密切和信任的关系。一个优秀的教练会表现出他对员工潜能的信任，并希望员工可以竭尽全力。这传达出一种大家心照

不宣的信息，就是“我相信你，对你寄予厚望，并且希望你做出自己最大的努力”。其结果是，员工意识到领导者对自己的关心，他们因此而受到鼓舞，坚持以高标准要求自己，并且他们认为自己应该对工作的表现负责任。

有时，辅导式风格也会采取一种积极的培养项目的方式。对于基业长青的企业而言，它们已经蓬勃发展了数十载，领导力的持续发展就意味着企业的文化实力增长，同时也是企业不断成功的关键。[6] 在当代社会，越来越多的企业发现想要留住最有能力和潜力的员工非常困难，而相对而言，那些为员工提供个人发展培养计划的公司更能培养员工的忠诚度。总而言之，辅导式领导风格可能不会产生惊人的经济效益，却能以一种令人惊讶的方式间接地提高效益。

关注情感需求：亲和式领导风格

乔·托瑞（Joe Torre）可以说是纽约扬基棒球队的灵魂人物。这支老牌棒球队于1999年再一次赢得了世界职业棒球大赛的冠军，球员经受住了情感上的高压而赢得了荣誉，而它的管理者托瑞也以“球员的精神支柱”而名扬天下。在一份尽人皆知的充满坏脾气和麻木的工作中，托瑞是一个例外，他彰显了行动中的团队精神和协作能力。

我们以1999年决赛后在球场上的庆祝为例。托瑞拥抱了一些球员，尤其是保罗·奥尼尔（Paul O’ Neill），后者的父亲刚刚去世，享年79岁。尽管接到了父亲去世的消息，奥尼尔还是选择继续参加那晚的决赛，比赛结束的那一刻，他不禁失声痛哭。随后，在俱乐部的庆功会上，托瑞特别强调并让大家认识到奥尼尔所付出的个人努力，称赞他是“一位不屈的战士”。

托瑞还拥抱了另外两名队员，他们也在本赛季中失去了亲人。其中一位是斯科特·布罗西斯（Scott Brosius），在过去的几个月中他曾多次受到托瑞的表扬，因为即使是时刻担心着父亲的晚期疾病，他仍在工作中保持着积极乐观的情绪。最后，托瑞借助庆功会上的聚光灯向另外两名队员表示了支持，他们次年的归队因合同纠纷而希望渺茫。他点名表扬了这两位球员，并坚持向俱乐部的老板表示不能失去这两位优秀的宝贵队员。

可以肯定的是，托瑞并不是软弱之人，如果需要，他也会毫不留情地训斥队员。但他也会对队员敞开个人的情感和感受。有一年，他的哥哥命悬一线，正在等待心脏移植手术，托瑞并没有掩饰自己的担忧，相反，他与队员们一起分担忧虑。在团队赢得锦旗前的那个春天，他治疗自己的前列腺癌时也是如此。

这种坦诚共享情感的方式是亲和式领导风格的一个标志性特点，而托瑞体现的正是亲和式风格。采用这种风格的领导者往往非常重视个人和员工的情感和感受，他们不会一味强调需要实现的任务和目标，而是更多地关注员工的情感需求。像托瑞一样，他们努力使大家保持愉悦的心情，创造一种和谐的氛围，最终建立团队的共鸣感。

虽然亲和式领导风格在直接推动业绩方面作用有限，但对团队氛围的形成有惊人的积极影响。在积极推动政策实施方面，它的效果仅次于愿景式和辅导式领导风格。通过把员工看作独立的个体，比如，当员工经历个人的艰难时期时，领导者会给予他们情感上的支持，这样的领导者通常可以建立起强大的忠诚度和紧密的关系。

那么亲和式领导风格何时会起作用呢？这种风格总体上的积极影响使它可以建立一种良好的、广泛适用的共鸣感，但是领导者应该适时应用，尤其是在需要提高团队和谐、提振士气、改善沟通或者修复企业信任危机时。

许多文化都很注重强大密切的个人关系，进而建立人际关系以满足做生意的必要条件。在多数的亚洲国家、拉美国家和一些欧洲国家，建立密切牢固的人际关系是做生意的先决条件。而对于亲和式风格的领导者而言这是水到渠成的事。

成为亲和式领导者

亲和式领导风格代表了实践中的协作能力。这样的领导者最关心的问题是如何促进和谐、营造友好的交际氛围、培养人际关系，以增强与员工间的密切关系。因此，亲和式领导者非常重视组织周期中的工间休息时间，这样他们就有更多的时间来筹集情感资本，以备应对压力之需。

当领导者采用的是亲和式风格时，他们对员工情感需求的关注甚至会超过对工作目标的重视。这种关注可以产生另一种感受他人情感、需求和观点的基本能力，即同理心。同理心让领导者关心一个人而非他所负责的工作任务，从而保持员工的愉悦心情。领导者的同理心可以促使亲和式领导方法有效地助长员工的气势，甚至当员工经受单调重复的工作折磨时，也可以使他们情绪高涨。最后，当面对的挑战是要把不同甚至有矛盾的个人编成一个和谐的工作小组时，亲和式领导风格有时也会依靠冲突管理方面的情感能力。

当亲和式领导无法解决问题时

> “我们不知道如何做到既友好又公正，”一家市值60亿美元的全球消费品公司的高级副总裁告诉我们，“我们是一家关系导向型的家族企业。我们的领导对员工非常重视和尊重。如果我们犯了错误，公司总是过多关注于保持和谐。我们太过于友善。由于总是回避冲突，我们无法给出可以帮助员工个人发展的反馈和意见。”
>
> 当领导者完全依赖亲和式方法时，就会出现明显的缺陷：情感第一，工作第二。过度使用这种风格的领导者，可能会忽视为员工提供对其工作表现的意见反馈，而这些反馈可以帮助员工提升自我。他们往往过多地忧虑与员工的相处，总是以牺牲手头工作为代价。我们发现这种“渴望”友好关系的方法，不仅无法增强反而会破坏工作氛围。[7] 他们总是担心员工是否喜欢他们，他们所谓的回避冲突可能会破坏一个团队，并使其走向失败。
>
> 这样的领导者很容易变得无知，因为这种过分亲和的姿态可能会使他们陷入一种尴尬的境地，那就是他们是最后一个听到坏消息的人。在危机中或者员工需要明确的指示应对复杂挑战时，无知的领导者虽然与员工很合得来，却会使员工感到群龙无首、无所适从。

尽管亲和式领导风格所带来的益处很多，却不可以单独使用。这种风格只注重称赞和表扬，可能无法纠正不良表现，并且很可能使员工误以为平庸也是可以接受的。此外，由于亲和式领导者很少就企业改善提出建设性的意见，员工不得不自行领悟应该如何做。

也许这正是为什么许多亲和式领导者，包括乔·托瑞，将这种风格与愿景式风格紧密结合使用的原因。愿景式领导者阐明任务，制定标准，让员工了解自己的工作是否促进了团队目标的实现。此外，再加上亲和式领导者的关怀方式，你就拥有了一个强有力的组合。

倾听员工：民主式领导风格

这所天主教私人学校，位于大都市的贫民区，多年来一直亏损。现在，资金已不足以承担学校的运行，大主教管区命令掌管这一区域天主教学校系统的玛丽修女关闭该学校。

但是玛丽修女并没有立刻关闭学校，而是召开了该校教职工会议，给

大家解释了威胁学校生存的财务危机的详情。她询问大家，有什么方法可以让学校继续生存下去，如果不得已，又该怎样处理学校关闭的问题。然后她静静地听取大家的意见。在随后举行的学生家长会议、社区会议以及一系列教职工会议上，她都是这样做的。

在一轮持续了数月的会议接近尾声之际，大家达成了明确的共识：不得不关闭学校。那些想要继续就读教会学校的学生将被转到其他教会学校。

尽管最终的结果与立刻关闭学校的决定没什么区别，但她所采取的行动使之截然不同。通过让学校的员工做出集体决议，玛丽修女没有招致这类事情常常引发的强烈反对。人们为失去学校而痛心，却都理解关闭学校的必然性。实际上，没有人对此提出异议和反对。

另一所天主教学校的执事牧师也收到了关闭的命令，我们来比较一下这位牧师与玛丽修女的做法。这位牧师立刻根据指令关停了学校。其结果是：学生家长对学校提起了诉讼，教师和家长一起发起了示威抗议活动，当地的报纸也发表社论攻击他的决议。这些纠纷使学校又整整运行了一年的时间才最终得以关闭。

相比之下，玛丽修女所采取的民主式风格得到了员工的支持，建立了信任和尊重，即承诺。通过花费时间进行一对一的谈话以及在会议上倾听员工的担忧（或者像玛丽修女那样，关心学生家长等利益相关者的忧虑），这位民主式的领导者使大家保持着高昂的士气，最终在各个方面，它都对氛围产生了积极的影响。

民主风格应用的时机

当领导者无法确定前进的方向，并需要听取有能力的员工的观点时，就像玛丽修女的处境，民主式风格的效果最佳。

类似的案例还有路易斯·郭士纳（Louis Gerstner Jr.）。1993年，于IBM（国际商用机器公司）处于生死存亡之际，他出任公司董事长。作为一名计算机行业的外行人，郭士纳必须依靠民主式领导风格，听取经验更为丰富的同事们的意见。尽管郭士纳削减了90亿美元的开支，裁掉了上千名员工，最终他还是成功地扭亏为盈，为公司制定了新的战略方针，令人振奋不已。回首往事，郭士纳若有所思地说，他日常的决定都基于“那些比我自己更了解IBM和这个行业情况的同事所提供的良好意见和建议”。[8]

如果领导者有一个远大的愿景，那么民主式领导风格可以有效地揭示

实现这一愿景的办法，或产生新颖的愿景实施观点。例如，澳大利亚西太平洋银行的首席执行官大卫·摩根（David Morgan），每年都会用20天的时间与来自公司各个团队的800名优秀员工召开会议，每次会议都有40名员工参加。“这是一个他们给我反馈的会议，”摩根告诉我们，“我想了解公司的状况。如果说过去单独坐在角落办公室的领导者可以经营一家企业，现在这种方式已经行不通了。领导者所面临的最大危险就是不了解公司的现状。”

因为这种反馈会议作用巨大，所以领导者必须对一切事情——不管是好消息还是坏消息，都公开坦诚相对。“你必须去了解一些非常困难棘手的事情，”摩根补充道，“然而，如果第一次有人告诉我令我难以接受的事实，我就想把他的脑袋砍下来，那他们以后就不会再告诉我类似事实。因此我必须让大家觉得他们可以畅所欲言、实话实说。如果我们可以坦诚公开地面对问题，那么就没有什么问题是解决不了的。”

当然，民主式风格可能也有其本身的缺陷。实施的后果之一就是，当领导者过分依赖这种风格时，就会激起员工的不满情绪。在无休止的会议中，大家反复地讨论斟酌各种观点，而何时能达成共识仍然不明朗，唯一明确的结果就是继续安排更多的会议。一个领导者如果推迟重要决议，且寄希望于通过讨论协商得出一致的战略，那么他就是在冒险，他将会为他的优柔寡断付出代价。这个代价就是公司的混乱和缺乏方向指引，最终导致抉择的延迟或冲突的升级。

当然，如果员工不了解情况或不具备相应的能力，那么寻求他们的意见则会导致灾难性的结果，这是不言而明的。同样，当处于危机时期或面对紧急事件需要当即做出决定时，领导者却仍然在寻求达成共识，那么他就有点执迷不悟了。例如，某位首席执行官，他任职的计算机公司因市场多变而受到了威胁，但他仍然坚持寻求应对现状的共识。当竞争对手抢走了他们的客户以及客户需求发生变化时，这位首席执行官仍在继续任命委员，考虑其他回应。随后，当市场因为一种新技术的诞生而突然发生转变时，这位首席执行官完全惊呆了。在他还没来得及召集另一个特别工作组前，董事会就已经把他换掉了。

成为民主式领导者

民主式领导风格是建立在三项情感能力的基础上的：团队协作精神、冲突管理以及影响力。最好的交流者往往也是一流的倾听者，而倾听正是民主式领导者的关键优势。这样的领导者可以创建出一种氛围，让大家觉得领导者真的希望倾听员工的想法和忧虑，并且随时都可以倾听。他们也是真正的合作者，他们以团队成员而非领导的身份与大

家一起工作。他们知道如何平息冲突，并创造一种和谐的氛围，比如，修复团队内部的关系裂痕。

同理心这项情感能力在民主式领导力中也发挥了作用，尤其是当团队内部富含多样性时。如果没有能力将形形色色的人协调到一起，那么领导者就更可能会造成失误。

前四种领导风格，包括愿景式、辅导式、亲和式和民主式风格，都可以产生并建立共鸣感。每种风格都可以对组织的情感氛围产生强大、积极的影响。而后两种风格，即标杆式和命令式风格，在领导者的百宝箱中也拥有各自的位置。但是，领导者在使用这两种风格时必须小心谨慎，需要一定的技巧才能产生积极的影响。当领导者过度使用，或经常依赖或草率使用标杆式和命令式风格时，就会产生不和谐因素，在下一章中我们将会详细阐述这一点。

[1] The database was compiled by the Boston consulting firm of McBer & Company (now The Hay Group) and originally analyzed by Stephen Kelner Jr. See Stephen P. Kelner Jr., Christine A. Rivers, and Kathleen H. O’Connell, “Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate” (Boston: McBer & Company, 1996). The sample was international, including leaders from Europe, Africa, North America, Australia, and the Pacific Rim; half were American. The measure of climate was developed by McBer & Company, based on the original work of George Litwin. See G. H. Litwin and R. A. Stringer Jr., “Motivation and Organizational Climate” (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1971). It assesses six specific indicators of climate, based on the pioneering work of Litwin and Stringer, as refined by David McClelland and his colleagues at McBer.

[2] Bob Pittman at Six Flags: Quoted in Alden M. Hayashi, “When to Trust Your Gut,” Harvard Business Review, February 2001, 59–65.

[3] Transformational leaders: James McGregor Burns, Leadership (New York: Harper & Row, 1978). So, too, with "charismatic" leaders, who articulate a strategic vision informed by a sensitivity to stakeholders' needs; see Jay A. Conger, The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

[4] Shelley Lazarus and David Ogilvy: "A Job and a Life Intertwined," The New York Times, 23 May 2001, C3.

[5] The sweetness of success at stretch tasks: Cynthia Fisher and Christopher S. Noble, "Affect and Performance: A Within Persons Analysis" (paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 2000).

[6] James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 1994).

[7] Anxious affiliation: Stephen P. Kelner, "Interpersonal Motivation: Cynical, Positive and Anxious" (Ph.D. diss., Boston University, 1991).

[8] Lou Gerstner on the 1993 IBM turnaround: Quoted in Steve Lohr, "IBM Chief Gerstner Recalls Difficult Days at Big Blue," The New York Times, 31 July 2000, C3.

第五章 需谨慎应用的领导风格

易安信是一家数据存储系统公司，它从一家名不见经传的小公司发展成为全球行业领先者，它的崛起万众瞩目，同时也印证了传统的创业

精神。多年以来，公司的高层管理团队带领着销售团队以一种疯狂的速度超越竞争对手。事实上，公司的首席执行官迈克尔·鲁特格斯（Michael Ruettgers）表示，他对销售经理的最基本要求是拥有必胜决心，他把易安信公司的成功归功于公司营销团队的进取精神。正如易安信的一位销售主管告诉我们的那样："我们就像争勇好胜的比特犬，但不同的是比特犬会放弃，而我们不会。"

这种不屈不挠的精神为公司赢得了巨大的回报：1995年是易安信公司推出开放式存储系统的第一年，其销售额就达到了两亿美元；到1999年，在美国仅有的4家股东投资回报率、销售增长率、利润增长率、净利润率和股权收益率最高的公司中，易安信这家曾经不为人知的公司竟然获得了一席之地。[1]

鲁特格斯和他的管理团队在实践中体现的正是标杆式风格：领导者期待卓越的表现，并以身作则为员工树立榜样。这种风格在某些情况下可以发挥很好的作用，尤其是在技术领域，或对高技能的专业人才，或者像在易安信这样拥有十足进取心的销售团队的公司中。在企业生命周期的创业阶段，增长是首要任务，此时标杆式领导风格就显得尤其重要。如果团队成员都非常能干、进取心十足或者基本无须指导，那么在任何时候这种风格都可以帮助企业取得辉煌的业绩。如果拥有一个优秀的团队，那么标杆式领导者就可以按时甚至提前完成工作。

标杆式领导风格：使用需谨慎

虽然标杆式方法在领导者的百宝箱中拥有一席之地，但应该谨慎使用，并且仅限应用于那些它可以真正起作用的境况中。人们通常的认识却与这一观点背道而驰。毕竟，标杆式领导者的特点听上去很是令人钦佩：领导者秉持对工作的高标准要求，并以身作则为员工树立榜样。他注重的是更好、更快地完成工作，并以此要求每一位员工。他可以快速准确地找出表现欠佳的员工，对他们提出更严格的要求，如果他们无法应对紧急状况，他就会亲自上阵挽救局面。

但是，如果应用不当或过度，或者应用在错误的环境中，那么标杆式方法会导致领导者苛责不断而使员工感到巨大的压力和紧迫感。由于标杆式领导者往往不太清楚指导方针，而只是希望员工"知道该做什么事就好"，因此员工经常不得不反复猜测领导者的意图。当员工看到领导者对他们的要求太过苛刻，或者更糟糕的是，感觉领导者不相信他们能以自己的方式完成工作时，士气就会骤降。更重要的是，标杆式领导者太过于关注自己的目标，而忽视了他们实现目标所依赖的员工。其最终结果就是产生不和谐因素。

数据表明，通常情况下，当领导者因为情感代价而过度依赖标杆式风格时，这种风格就会破坏整体氛围。从本质上讲，标杆式领导者面临的进退两难的境遇是：对员工追求结果所施加的压力越大，它所引起的焦虑也就越多。尽管适当的压力可以起到激发员工的作用，比如应对按时完成工作的挑战，但持续的高压会起到削弱作用。当人们不再追求鼓舞人心的理想时，单纯的生存问题就占据了上风。压力会抑制他们的创新思维能力。尽管标杆式领导者可能会因为大家的顺从而在业绩上取得短期的增长，但是他们无法得到员工持之以恒的良好表现。

我们以一位叫山姆的主管为例。从学业上来讲，山姆职业生涯的起步阶段很辉煌：他以全班第一的成绩毕业。然后，他成为一家大型制药公司研发部门的生物化学家，他精湛的专业技术和知识使他很快就脱颖而出：大家都会就技术问题向他咨询。在卓越和成就的高标准要求的推动下，他总是以一种近乎痴迷的状态寻找完成工作的更好方法。

当山姆被任命为新产品开发团队的领导时，他仍熠熠发光，总体而言，他的队员们和他一样聪明能干并富有进取心。作为团队的领导者，山姆的工作就是为队员树立榜样。他每天工作至深夜，把自己当作典范，告诉队员如何在完工期限的强大压力下实现一流的科研工作。最终，在打破时间纪录的情况下，他的团队出色地完成了工作任务。

但是，当山姆被挑选为负责整个部门研发工作的领导时，他的表现开始褪色。他当前的任务转为更大的领导使命，即描绘一个愿景、分配工作和责任以及帮助员工实现自我提升，然而山姆并不相信他的员工可以像他一样称职能干。他常常拒绝授权，成为一个事无巨细的“细微管理者”，把精力放在一些细枝末节上。当员工表现懈怠时，他就会接管他们的工作，而不是选择相信通过指导他们可以有所改善。最终，在老板的建议下，同时也是为了减轻山姆的负担，他又回到了原来的工作岗位，继续负责管理产品开发团队。

山姆的故事说明了标杆式领导者的典型特征：精益求精的高标准要求，无法忍受不佳的表现，渴望卷起袖子大干一场完成工作，时刻准备着接替陷入困境的员工的工作。这并不是说标杆式领导方法无法起到良好的作用，但它只有在正确的环境中，即当员工有进取心、能力很强而且几乎不需要指导的情况下，才能发挥积极的作用。

有效的标杆式领导风格

什么造就了一个成功的标杆式领导者？这种领导风格的情商基础在于

实现目标的动力，通过不断追寻改善工作表现的方法，再加上抓住机会的主动性即可实现这一点。实现目标的能力意味着，标杆式领导者需要努力学习新的方法，提升他们以及下属员工的工作表现。同时，它也意味着这些领导者所受到的鼓舞并不是源于外部的奖励，比如加薪或升职，而是源于一种要满足他们自己卓越高标准的强烈需求。标杆式风格也需要主动精神，需要积极能干的人随时准备抓住或创造机会做到更好，但如果在缺乏其他关键情感能力的情况下采用这种方式，其所追求的目标就可能无法实现。比如，缺乏同理心意味着这些领导者可以毫无顾虑地专注于完成工作任务，而忽视了执行任务的员工所面临的困扰正在不断增加。同样，缺乏自我意识会使标杆式领导者无法意识到自己的失败。

标杆式领导者通常缺乏的其他能力还包括有效合作或沟通的能力（特别是提供及时有益的表现反馈的能力）。而他们最明显缺乏的就是情感的自我管理，这方面的欠缺所导致的问题是事无巨细的微管理或缺乏耐心，甚至更糟糕。

总体而言，标杆式领导风格如果与其他领导风格配合应用，比如愿景式风格的热情和亲和式风格的团队建设，就会非常有效。当一个优秀的技术人员被晋升到管理层时，就会出现标杆式领导者最常见的问题，就像之前的山姆一样，一位天赋极高的生物化学家却无法成功担任部门研发工作的领导职位。实际上，山姆表现出来的正是彼得原理（即在一个等级制度中，每个员工都趋向于上升到他所不能胜任的地位）的典型症状，他被晋升了到自己能力所不及的岗位上。他拥有原来职位所需的所有技术能力，但这对于新工作岗位所需的领导力而言只是冰山一角。因此，他就变成了这样的领导：当员工犹豫不决时就会全盘接管他们的工作，因为他不相信别人可以像他一样出色地完成工作，所以拒绝权力下放；他总是第一时间指责员工的不良表现，却很少称赞员工。标杆式领导者所体现的另一个彼得原理特征就是，他们很擅长自己所管理的技术方面的工作，对于领导力所需的合作能力却不屑一顾。

当领导者过度或不当应用标杆式风格时，他们缺乏的并不仅仅是愿景，还有共鸣感。通常来说，这种领导者只是受到了业绩数字的驱动，却不足以时时激发并调动员工。

照我说的做：命令式领导风格

一家计算机公司正在“大出血”：销售额和利润不断下降，股票价值急剧流失，股东陷入一片哗然。于是董事会空降了一位新的首席执行官，他被誉为扭转局面的大师，一上任就投入工作，大量削减工作岗

位，出售了一些部门，做出了几年前就应该执行的强硬的、不受欢迎的决定。

最终，公司得以挽救，至少短期内如此，却付出了巨大的代价。从一开始，这位首席执行官就在直属员工中创造了最强烈的恐怖统治氛围。他就像处于现代社会的暴君，毫不留情地威胁、贬低他的主管，即使面对微不足道的过失，他都会怒吼着发泄自己的不满情绪。他总是表现得像是要杀掉那些告诉他坏消息的人一样，直属员工都深感惊恐，再也没有人敢告诉他任何消息。不久顶尖人才都跳槽了，而他又裁掉了很多留下来的员工。在短期的复苏之后，公司又面临着另一次衰退，问题之一就是全公司的士气已荡然无存。最终，这位首席执行官被董事会解雇了。

可以肯定的是，商界到处充斥着高压式领导者，但他们对员工所造成的消极影响尚未使他们尝到恶果。例如，当一家大型的医院面临亏损时，董事会聘请了一位新院长以扭转当前的局面，但其影响是灾难性的。正如一位医师告诉我们的："他毫不留情地就裁掉了员工，尤其是护士。看起来医院的确是赚取了更多利润，却造成了人手不足，情况已经变得非常糟糕。我们已经无法满足患者的需求，大家都感觉士气非常低落。"

随后发生的事情就不足为奇了，患者对医院的满意度一落千丈。当医院的市场份额开始被竞争对手鲸吞时，这位院长又很不情愿地返聘了许多以前解雇的员工。"但是时至今日，他也没有承认自己当时太过冷酷无情，"这位医师表示，"他仍然用威胁和恐吓的方法来管理。护士们回来了，但以前的士气荡然无存。与此同时，院长总是抱怨患者满意度下降，却没有意识到自己才是问题的一部分。"

高压式领导风格

实践中的命令式领导风格有时也被称为高压式领导风格，它是什么样的呢？这类领导者的座右铭是"按我说的做"，他们需要的是员工顺从命令，而不解释命令背后的原因。如果员工不能无条件地服从他们的命令，这些领导者就会诉诸威胁。他们寻求的是严格控制所有情况，并进行密切的监视，而非下放权力。因此，即使是他们给出了对工作表现的反馈，那也一定是关注于员工做错的事情，而不是做对了的事情。简而言之，这是产生不和谐因素的一个经典"诀窍"。

数据表明，在大多数情况下，命令式领导风格在所有的领导风格中是效率最低的，当然这也不足为奇。试想一下这种风格会对企业氛围产生什么样的影响。考虑到自上而下的情感蔓延是最容易发生的，因此

一个冷酷、令人恐惧的领导者会影响每个人的心情，整体氛围的质量也会急剧下降。尽管有些领导者像那位命令式的医院院长一样，可能没有意识到他的领导风格与患者满意度下降的趋势有关，但是这种关联确实存在。他与护士和医生之间的交流破坏了他们的情绪，这样他们也就无法更好地与患者开玩笑，而实际上正是这些愉悦的玩笑才可以改善患者的情绪，完全改变患者对医院医疗护理的看法。

命令式领导者很少称赞员工，却总是随意批评他们，这种风格侵蚀了人们工作中的好心情、自豪感和满足感，而这些恰恰都是激励员工努力工作、好好表现的重要因素。因此，这种领导风格会损坏所有领导者必备的重要工具：一种让员工觉得他们的工作符合宏伟的共同使命的能力。相反，员工觉得自己对工作肩负的责任感减少了，甚至会疏于本职工作，并且总是想着“这又有什么重要的呢”。

然而，虽然这种风格有很多负面影响，但命令式领导者无处不在，而且竟然非常多，这源自原来20世纪企业中典型的命令控制型等级制度。这种组织采用的是军事化的领导模式（自上而下，“我命令你”），最适用于战场。然而，即使是在如今更加现代化的军事组织中，为了建立责任感、集体荣誉感和团队合作，命令式领导风格也是与其他风格均衡应用的。

医学界为我们提供了另一个案例。在如今的美国，许多医疗机构都面临着领导力危机，部分原因是医院文化一直都支持标杆式和命令式领导风格。当然，这些领导风格在某些地方还是很适用的，比如在手术室或急诊室。但它们的优势也意味着，许多上升到领导岗位的医务人员很少有机会更加全面地学习各种领导风格。

在多数现代组织中，这种“按我说的做”的领导者已经过时了，正如一家科技公司的首席执行官所言：“你可能会征服员工，赚得盆满钵满，但这样的公司可以长久地走下去吗？”

命令式风格何时起作用

尽管命令式领导风格有消极的方面，但如果可以明智审慎地应用，它就可以在情商领导者的各种能力中占据重要的一席。例如，在应对紧急扭转局势这种商业危机时，领导者就会发现命令式风格非常有效，尤其是在刚开始的时候，它可以消除那些无用的商业习惯，刺激人们采用新的做事方式。同样，在真正的紧急情况下，比如大楼发生火灾、飓风来临或者是面对恶意收购，命令式领导者可以帮助所有人渡过难关。此外，在处理问题员工时，其他领导风格都无法应对，而这种风格有时却可以发挥有效的作用。

我们调查研究中的一位高管就巧妙地运用了这种命令式风格，当时他被任命为一家食品公司的部门经理，意在扭转公司的亏损局面。上任的前几周，他就开始积极行动，并以实际行动明确表示自己将要进行的变革。

例如，高层管理团队会定期召开会议，他们选择的是一间非常正式的、有点可怕的会议室，大家围着一张大理石会议桌，坐在巨大的椅子中。这位新上任的部门经理表示，那张桌子看上去“就像《星际迷航》系列电视剧中星际进取号的舱板一样”。人与人之间的距离扼杀了自发性交谈，会议本身非常呆板、拘谨，没有人敢于打破这种现状。总之，这间会议室表明高层管理团队之间缺乏对话和真正的合作。为了实现坦诚相向的转变，这位经理以一种明确的命令式风格撤除了这间会议室，并产生了积极的影响。自那时起，管理团队就在一间普通的会议室开会，这位经理表示，“在这里，人们可以坦诚相对，进行真实的交谈”。

他采用了同样的方法来处理企业内部一套非常详尽的决策手册，那套手册明确规定了管理决策生效前应该经过哪些人的同意。新的警告是这样的：不得再通过其他任何手册或繁琐的文件沟通。“我希望大家可以互相交流，”这位经理解释道，“必要的话，任何人都可以在执行委员会上提出：‘这就是我正在做的工作，我需要大家的帮助和建议。’我希望大家都可以成为帮助他人的资源，而不是人云亦云。”

通过传递这些信息，这位领导者表现出了强大的魄力和说服力。但这种强势的策略之所以能起作用，是因为他抨击的是公司的旧文化而非员工。事实上，他明确地表示，他非常看重大家的才华和能力，并且认为需要做出巨大改革的只是他们做事的方式而已。

命令式领导风格如何成功

命令式领导风格的有效实行依赖着三种情感能力：影响力、目标实现感和主动性。同时，与标杆式领导风格一样，自我意识、情感的自我控制和同理心对于保持适当的命令式风格而言是至关重要的。实现目标意味着，领导者为了获得更好的业绩而进行强有力的指导。在命令式领导风格中，主动性所表现出来的形式并不仅仅是抓住机遇，还包括采用坚定的命令语气，当场发号施令，而不是反复思索行动方针。命令式领导者的主动性同时也表现为采取强有力的措施完成工作，而不是坐以待毙、为境所迫。

也许在这种风格的巧妙运用中最重要的就是情感的自我控制能力。情感的自我控制能力可以让领导者检查审视自己愤怒和焦躁的情绪，甚

至可以使领导者通过巧妙的渠道释放愤怒，以迅速引起大家的关注，调动员工积极改变或取得业绩。如果领导者缺乏自我意识，即使情感自我控制行之有效的能力，此时命令式领导风格应用中存在的风险也就最大，而这可能也是命令式风格运用不当的领导者最常见的失败之处。命令式领导者所表现出来的不仅仅是愤怒，还有厌恶或鄙视，这些消极的情绪会给员工造成毁灭性的情感影响。

更糟糕的是，如果领导者既无法控制情感又缺乏同理心（即不了解情感基调），那么这种风格就会肆意横行、失去控制：专制的领导者总是怒吼着发布命令，却忽视了接收方员工的反应。因此，命令式领导风格的有效实行需要领导者——正如亚里士多德所言，“在适当的时间，以恰当的方式，因为合适的理由，对适当的人发脾气”。

这就是说，使用命令式领导风格应该谨慎小心，有针对性地应用于一些必要的情况之中，比如需要扭转局面或面临恶意收购时。如果领导者知道在什么情况下高层需要采取强硬风格，什么时候又需要抛弃它，那么这种巧妙的强硬态度就会发挥良好的作用。但是如果领导者的百宝箱中只有这一种强硬的风格，那么他就会使整个组织陷入一片混乱之中。

最糟糕的领导风格

尽管有证据表明过当的命令式（或标杆式）领导者会产生毁灭性的不和谐因素，但是每个人都可以列举出一个粗鲁、强硬的首席执行官，显然，他所表现出来的却是可以带来巨大商业成果的共鸣感的对立面。那么，如果情感能力如此重要，我们又怎么解释那些卑鄙的SOB（Seductive Operational Bully，意为“诱惑性操纵性欺凌者”）领导者呢？

我们先来详细了解一下SOB领导者。仅仅因为某一位高管是最引人瞩目的，那么他就一定是公司真正的领导者吗？一个管理大集团的首席执行官也可能没有什么值得一提的追随者；相反，真正积极领导大家、对赢利能力影响最大的往往是部门主管。据说，比尔·盖茨和他的微软公司正是如此运作的。他是一位高效的标杆式领导者，因为他的直属员工技术非常出众、积极主动、进取心十足。相反，他的直属高管团队则往往在自己的部门中采用共鸣式领导风格，这种风格是营造团队精神所必不可少的，而团队精神也决定了公司的业绩。

然而，有些领导者的成功是建立在一种错觉之上的，比如很高的股票市值或者迅猛的重组，这种错觉背后隐藏的是一个关键人物毁灭性的变动，在不久的将来公司将为此付出沉重的代价。通常情况下，这些

高管是自我驱动型的自恋者，他们才是真正可怕的领导者。

我们以阿尔·邓洛普（Al Dunlap）为例，他在自己的自传《商海无情》（*Mean Business* ）中吹嘘道，作为斯科特纸业公司的首席执行官，他的领导将会“作为最成功的局面扭转案例之一，载入美国商业史的史册”。尽管邓洛普因为使用强硬甚至卑鄙的领导方式无情地解雇了上千名员工，并因此而得到了赞扬，但后来的分析表明，他这种过度减员破坏了公司的营业能力。他那耀眼的短期成功似乎应该归因于他所采取的其他策略，至少从他随后在日光公司的经历看来是这样的。邓洛普作为日光公司首席执行官被解雇后的两年后，他和其他高管遭到了美国证券交易委员会的起诉，原因是他们“精心策划了一次欺诈性的阴谋，给大家创造了一种日光公司成功重组的错觉，并且通过哄抬物价促进公司的销售业绩”。[2]

这种自我膨胀的领导者通常会盲目专注于眼前的财务目标，而忽视了实现这些目标所付出的长期的人力成本或组织代价。[3] 通常，像邓洛普一样，他们遗留下来的公司显露出了滥用“兴奋剂”后的各种迹象：紧张时期的努力奋斗体现了很高的赢利能力，却是以维持这些利润的长期的人力和经济资源为代价的。[4]

最后，我们讨论的领导者可能会有一两个非常明显的情感能力弱点，但他们仍有足够均衡的优势来保持其有效性。换句话说，没有哪一位领导者是完美的，他也无须如此完美。对领导者理想化的观点使我们为他们设定了不合情理的标准，并且总是希望他们可以成为一切美德的典范。

当审视SOB问题时，我们也要考虑领导者是否拥有足够的优势可以抵消那些腐蚀行为，但这在商业报道中可能并没有得到过多关注。杰克·韦尔奇在通用电气公司工作的早期，当时他正在负责公司一项根本性的局面扭转的工作，他所表现出来的就是命令式领导风格。在当时的情况下，他这种强硬的、自上而下的风格非常适用。媒体较少关注的是，随后几年韦尔奇是如何应用一种更为明确的情感能力领导风格的，尤其是在描绘企业新愿景和调动人们实现愿景方面。

清除障碍

简而言之，如果一个怀疑者想要质疑情感能力的效果，是非常简单容易的事情，只需要讲一个粗暴而强硬的领导者的成功事迹就可以：他虽然粗暴易怒却取得了很好的经营业绩。但认为一个心胸狭窄、冷酷无情的人可以成功地成为伟大领导者，这种观点非常天真幼稚，只有在缺乏关于哪种领导风格可以真正取得业绩的过硬数据的情况下，这

种观点才讲得通。

一项对领导者的科学研究首先应该从清除障碍开始，建立公平的竞争环境，进行系统的比较。通过操控假象或赢得短暂胜利，一个心胸狭窄的领导者似乎取得了成功，但实际上那是因为整个行业进入了高增长期，或者是因为裁员或财务上弄虚作假等短期策略。

本着一种鲜有的公开问询的精神，美国保险公司的行业协会委托第三方进行了一项针对保险业首席执行官领导素质和公司经营业绩的研究。一个研究小组追踪了解各大保险公司的19位首席执行官的财务业绩表现，并根据公司利润和增长等标准将他们分为两组，即“优秀”和“良好”。 [5] 随后，研究小组开展了深入细致的访谈，评估那些使优秀领导者脱颖而出的能力。研究小组评估了每一位首席执行官，并且寻求从他们的直属员工那里获得公正坦诚（和保密）的评价。

研究结果表明，使最为成功的首席执行官脱颖而出的特有才能就是关键的情感能力。最成功的首席执行官会用更多的时间来辅导高层管理人员，帮助他们发展成为优秀的合作者，并且培养与他们的人际关系。当然，SOB风格的领导者身上明显缺乏的能力包括同理心、巧妙的合作和关注员工最佳的个人发展。此外，当一家公司的首席执行官表现出情感能力优势时，这家公司的利润和持续增长将会达到最高水平，并且明显高于那些领导者缺乏情感能力优势的公司。

谁愿意为SOB风格的领导者工作

这些SOB风格的领导者的另一个小秘密就是：他们会使公司的人才流失。行业的佼佼者，即那些为数不多的商业价值贡献最大的人才，他们无须忍受糟糕的老板所带来的持久痛苦，他们中越来越多的人会选择放弃这份工作。人们辞职的首要原因就是对老板不满。在紧俏的劳动力市场中，当人们可以轻松获得一份同等的工作时，那么对那些听命于糟糕领导者的员工而言，他们辞职的可能性是那些为自己欣赏的领导者工作的人的4倍。 [6]

实际上，在对700家美国公司200万名员工的采访中，我们发现员工的企业工龄长短和工作效率高低取决于他们与顶头上司的关系好坏。盖洛普咨询公司负责数据分析的马库斯·贝金汉姆（Marcus Buckingham）表示：“人们因为公司的名气而加入，却因为糟糕的经理而选择离开。”

数据分析的结果似乎表明了一切：SOB风格的领导者要么改变自身，要么选择离开。

如何灵活运用各种领导风格

通过增强自己的领导能力，产生不和谐因素的领导者也得以改进。哈佛大学的戴维·麦克莱兰教授发现，拥有6种及6种以上关键情感领导能力的领导者，与那些缺乏这些能力的同事相比工作更加高效。[7]同时，他还发现不同的优秀领导者可以通过一套与众不同的领导能力组合来培养员工的共鸣感。例如，一位领导者可能在自信、灵活性、主动性、目标实现、同理心以及开发他人才能等方面见长，而另一位领导者的优势可能就是自我意识、诚实正直、在压力之下保持沉稳冷静、组织意识、影响力和合作能力。

领导者拥有的情感能力越多，工作效率也就越高，这是因为情感能力强意味着领导者可以灵活应对组织运行中的各种广泛需求。每种领导风格都依赖着不同的情感能力，最佳领导者可以在正确的时间运用恰当的领导方式，并且根据需要进行灵活转换。那些缺乏相关能力的人，他们的领导风格也有限，因此往往只能局限地依赖一种领导风格，而这种领导风格可能恰恰与当时所面临的挑战不匹配。我们再次考虑一下对美国保险行业19位首席执行官的调查研究。正如我们所看到的，这项研究表明最成功公司的首席执行官拥有许多关键的情感能力，比如改进的动力、推动变革的能力、同理心以及开发他人潜力的能力。但研究又深入了一步：研究小组向重要员工了解他们在这19位首席执行官所领导的公司中的工作现状，并关注那些直接影响他们良好工作能力的方面，而不仅仅是他们的满意度。

对那些经营业绩优秀的首席执行官与业绩相对较差的首席执行官，公司员工的感受存在明显的差异。优秀的首席执行官所领导的企业，从交流标准到工作中员工所享受的灵活性和自由创新的明确度，在氛围建设的各个方面做得都很好。高效的首席执行官会鼓励员工感受工作中的主人翁意识和责任感，他们会制定较高的表现标准，并且调动员工积极性去实现更加富有挑战性的弹性目标。总而言之，这些首席执行官创建了一种氛围，使员工可以感受到激励并明确目标，获得自豪感，爱上自己的工作，保持对公司的绝对忠诚。

领导力可以促进各种组织的工作表现，并不仅仅局限于企业。在英国，政府委托进行了一项对42所学校领导风格的分析研究，发现了提高学生学业成绩的领导风格。[8]在69%的学生表现优异的学校中，学校校长身上表现出了建立共鸣感所需的4种或4种以上的领导风格。但在2/3的较差的学校中，校长往往只有一两种领导风格，而且通常还是不和谐的领导风格。其中所隐藏的关键因素就是氛围：当学校领导者的领导风格较为灵活时，他们可以一对一地与教师进行谈话，或者为整个团队设定鼓舞人心的奋斗目标，或者必要时可以静静倾听，

这时教师之间的氛围是最积极的。当领导者的风格僵硬死板并仅局限于命令和控制模式时，教师的士气最为低落。

在6种风格中，领导者采用的越多，效果就越好。我们的数据表明，掌握4种或4种以上风格的，尤其是掌握那些可以建立共鸣感风格的领导者，就可以营造最好的工作氛围，创造最好的经营业绩。此外，经验丰富的领导者会灵活转换风格，他们可以准确地解释自己的领导方式和原因，即使是那些声称只凭借直觉进行领导的企业家也会适时转换风格。

下面我们看看这种灵活转换的领导力是如何应用于实践的。

适时选择风格领导

琼是一家全球食品饮料公司主要部门的总经理。她临危受命，在部门面临着极大的危机时接受了任命。该部门已经6年没有完成利润目标了，最近又亏损了5000万美元。高层管理团队的士气非常低落；不信任和愤恨的情绪在部门里肆意猖獗。上级给琼下达的指令非常明确：扭转部门的亏损局面。

为此，琼机智灵活、游刃有余地应用着各种领导风格，这也正是优秀领导者的表现。从一开始，她就意识到她只有很小的机会施展有效的领导力，并建立良好的关系和信任感，现在她急需了解部门存在什么问题。因此，在上任的第一个星期内，她与管理团队的每位成员进行午餐和晚餐聚会。琼想从员工那里了解他们从商业和企业角度对部门现状的看法，但她的工作重点并不是某个管理者如何判断问题，而是了解每一个人。通过亲和式领导风格，她不断地探索了解他们的生活、梦想和愿望。

有时她也会扮演教练的角色，努力寻求可以帮助员工了解他们职业生涯追求的方式。例如，一位经理经常收到反馈，说他是一个不善于团队合作的人，此时他就会向琼吐露自己内心的担忧。他感觉自己实际上是一个不错的团队成员，却总是被持续的抱怨和投诉所困扰。他知道如果想在公司获得成功，就必须消除这些投诉。琼意识到他是一位很有才干的高管，对公司而言也是不可多得的财富，于是她与这位高管达成了一项协议，表示会帮助他找出他是如何破坏自己团队合作能力的。她发现有时他有点伤人，总是不经意地说些激怒他人的话。她承诺如果看到这类事情发生，在会议结束后就会把他叫到一旁，帮助他更好地意识到自己的这种行为。

随后，在为期三天的高管团队外部会议中，琼在一对一的会谈中一直

都是这么做的。她的目标是团队建设，这样每个人都可以针对现存的商业问题提出自己的解决方案。她以一种民主式领导者的初始立场，鼓励每个人都以一种如她所说的“清除一切不良因素”的方式，自由地表达出他们的挫败感和满腹抱怨。

第二天，琼感觉团队已经准备好把重点放在解决方案上了，她要求每个人对当前工作提出三个具体的看法。通过集思广益，团队针对公司重点问题自然而然地达成了共识，比如削减成本。由于团队对每项重点工作都提出了具体的行动计划，琼得到了她所追寻的团队奉献精神和支持。

随着未来愿景的确立，琼又转向了愿景式领导风格，她把每项后续工作的管理责任分配落实到具体的高管头上，并且要求他们负责完成工作。例如，公司已经降低了产品的价格，但销售量没有实现增长，一个明确的解决方案就是稍微提高产品价格。但前销售副总裁在这个问题上一直犹豫不决，才使情况恶化到这种地步。新上任的销售副总的具体责任就是调整零售价格以求解决问题。

在随后的几个月中，琼所采用的领导方式主要还是愿景式风格，不断地向团队传达新的使命，并且提醒他们每个人在其中的重要性。尽管如此，在计划落实到位时，尤其是在前几周内，琼意识到如果有人没有履行自己的职责，公司危机的紧迫性就会促使她偶尔将自己的领导风格调整为命令式风格。正如她所言：“在随后工作的展开中，我必须要保持严厉苛责。工作的完成需要纪律和专注。”

7个月之后，当我们的研究小组再次采访琼时，公司已经从她刚上任时亏损5000万美元的境况扭转为超额500万美元完成当年的利润目标。这是公司5年来首次实现利润目标。

与工作相符的能力

怎样了解何时应该运用何种领导风格？

最具共鸣感的领导者所面对的远远不是将他们的领导风格与各种境况机械匹配的过程，他们的应用方式更为灵活多变。他们会观察审视每位员工和团队成员，搜寻那些可以提示他们当前领导需求的线索，并且立刻调整自己的风格。这就意味着他们不仅可以应用4种可以建立共鸣的领导风格，也可以根据强烈、急迫的形式适当地应用标杆式领导风格，或者展现命令式风格的积极方面。但是，当采用这些风险较大的领导风格时，他们需要适当自律，因为只有这样他们才可以避免愤怒、急躁或者攻击他人的冲动所带来的不和谐因素。最终，这些领

导者不仅可以获得绩效成果，还可以在员工中建立起对公司的奉献精神和工作热情。

考虑到掌握多种风格所带来的有效领导力的重要性，在招聘、升职和继任时就应该直接考虑这些领导力。简而言之，当需要填补某一空缺的领导职位时，我们需要寻找一个可以灵活运用4种或4种以上领导风格的候选人，因为这才是优秀领导者的标志。如果无法做到这一点，就必须要了解，在针对某一特定领导职位时，你所考虑的候选人是否至少掌握了某一种或多种对公司现状而言最重要的领导风格。

例如，一位需要扭转局面的领导者必须掌握愿景式领导者所拥有的技能，即绘制促进变革的新愿景的能力。如果所在职位需要采取紧急措施，比如从根本上快速解决不称职人员问题，那么此时这位领导者就需要采取命令式领导风格，并且在问题解决后从这种风格中全身而退。当企业需要在员工那里达成共识，建立奉献精神或者激发新观点时，领导者就需要采取民主式领导风格。如果职位需要的仅仅是指导一个高素质、自我激励的团队，比如律师或者药理学家，那么这个领导者的领导风格中就应该包括明智地应用标杆式风格。

无论一个领导者现在的领导风格是什么，未来都可以不断地扩大、增多。其关键在于增强推动某一特定领导风格发展的相关情感能力。领导力是可以通过学习获得的，在本书的下一部分中我们将会看到这一点。但学习的过程并不容易，它需要花费大量的时间以及最重要的因素——付出。然而，这些相比于富有健全情感能力的领导力所带来的益处，对个人和组织而言都是值得的，也是非常鼓舞人心的。

[1] Business Week, “The Best Performers,” 29 March 1999, 98.

[2] SEC report and analyses of Al Dunlap’s tenure as CEO of Sunbeam: Floyd Norris, “S.E.C. Accuses Former Sunbeam Official of Fraud,” New York Times, 16 May 2001, 1.

[3] The question of leadership narcissism, or “ego”: See, for example, Michael Maccoby, “Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons,” Harvard Business Review, January-

February 2000, for a view of the positive and negative sides of such leadership.

[4] See Jim Collins, “Level 5 Leadership,” Harvard Business Review, January 2001, 66–76.

[5] The insurance company study: Hay Group research team, led by John Larrere with Martin Leshner, David Baker, and Stephen Kelner, for LOMA. See Daniel Williams, “Leadership for the 21st Century: Life Insurance Leadership Study” (Boston: LOMA/Hay Group, 1995).

[6] Marcus Buckingham and data on workers leaving bad bosses: Quoted by Amy Zipkin in “The Wisdom of Thoughtfulness,” The New York Times, 31 May 2000, C1.

[7] David McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews,” Psychological Science 9 (1998): 331–339.

[8] United Kingdom school leadership: See “Research into Headteacher Effectiveness” (report by The Hay Group to the U.K. Department for Education and Employment, 2000).

第二部分 如何提高你的领导情商

第六章 提高领导情商的5个步骤

零售连锁店的整个顶尖团队一直处于变化之中，随着公司变革或往高处走，或往低处走，或被踢出局。不过，这一过程中也常伴有大量的阴谋、办公室政治甚至诡计。人力资源经理比尔刚好夹在这些阴谋之中，他参与了每一次的对话和争论。在这些交锋之中，他要确保每个人都了解他的想法，并把自己扮演成“知晓内幕的人”。

比尔极其自负，顶尖团队中的一些人对此逆来顺受，因为迁就他对他们自己而言是有利的；其他人则选择视而不见，采取回避态度。然而，公司权力更迭过渡时，董事会辞退了一位优秀却采用高压统治策略的执行委员会成员，此举扰乱了整个团队。比尔是这样回应的：他分析了状况，然后向任何愿意倾听的人抱怨，并四处诽谤、散布谣言。他的老板听到了其中一次对话，不无伤感地说：“比尔这是在煽风点火。”

然而，无论老板还是最高管理层的其他成员都没有坦诚对待比尔，或者给他坦率的评价以帮助他提升自我。比尔一直把自己视作团队的“关键人物”，并认为自己是团队中受人尊敬的一员。他不知道如何解读周围复杂的环境，更不用说自我管理。然而，比尔之所以缺乏自我意识是因为他极度缺乏政治意识和同理心。

为什么像比尔这样的高层领导者反而无法看清真实的自己？其实，这种情况远比你想象得更为常见。事实上，领导者的职位越高，就越不能做出准确的自我评价。因为他们严重缺乏他人的意见反馈，就如同比尔一样。领导者接受坦诚的反馈，特别是关于他们领导作为的评估反馈时，他们面临的问题往往比一般人更多。具体而言，考虑到情感能力对杰出领导力的贡献，领导者需要了解他们应该在何处提升他们的领导情商。比尔散播谣言，在公司中制造了紧张的氛围，而他过度的分析也让人觉得索然无味。最后导致的结果是，人们不把他当回事儿。

事实上，矛盾的关键在于，一个领导者在组织中的职位越高，就越迫切需要这种反馈。

首席执行官病

“我经常觉得自己并不知道真相，”一家欧洲公司的首席执行官告诉我们，“我无法正确地指出问题所在，因为实际上没有人对我撒谎。但是我能感觉到，人们隐藏了一些信息，或者说隐藏了一些关键事实，以防我察觉到。他们没有说谎，不过也不会告诉我所需要了解的一切。我总是得反复猜测。”

这是“首席执行官病”的一个典型案例：人们为了隐瞒重要信息（通常是令人不愉快的信息），而制造了领导者周围的信息真空。[1] 为什么领导者无法了解关键问题的准确信息？有时候，那些本应该提供事实的人出于对领导者愤怒的恐惧而不敢说，尤其是当领导者的风格是命令式或者标杆式时，情况会更甚。任何给这样的领导者带来坏消息的人都可能会被当作信使而被“斩首”。有些人只为领导者提供正面信息，认为这是一个“好公民”或团队一员应该做的，或者只是害怕因为提出反对团队路线的看法而被看成亵渎神明的异教徒。或者，他们可能只是为了让自己看起来乐观些，所以隐瞒了消极的事实。

不管动机是什么，其结果都是领导者只掌握了发生在他周围的事情的部分信息。这种情况在组织内相当普遍，不仅限于首席执行官，大多数高层领导者也同样如此。因为人类有取悦老板的自然本能，就导致了这样一种普遍趋势：无论何时向上汇报信息，总是给予老板正面反馈，而隐瞒负面信息。

然而，一旦领导者接受了正面反馈，特别是有关于他们绩效的反馈，问题就变得更为复杂。当告诉老板关于公司的坏消息时，你可能需要小小的勇气来面对他，但要让老板意识到他与员工的想法脱节或者他激励人心的谈话效果其实不佳时，必须鼓足勇气。

当然，不仅仅是领导，有许多人抱怨他们得到的有效绩效反馈太少，但通常高管所获得的表现反馈是最不可靠的。例如，一份对177项单独研究的分析，评估了超过28000位管理者，结果发现，管理者的职位越高或者角色越复杂，绩效的反馈则越不一致。[2] 而如果领导者是女性或者少数人群，那么问题更复杂。[3] 一般来说，与男性相比，女性无论是作为领导者或是就任其他任何职位，她们得到的有效反馈都更少。这种情况同样存在于成员中明显占少数的人身上，不管他们是在马来西亚的中国管理者还是在伦敦信奉锡克教的高管。

共事者无论是老板还是下属，人们总会不让他获得诚实的绩效反馈，其理由有很多，但主要原因是这样的反馈会让人感觉不舒服，我们害怕伤害他人的感情或令他们心烦意乱。然而，虽然我们倾向于了解他人对我们所作所为的真实评价（奇怪的是，不只是希望了解消极的评价，也想知道积极的评价），所有人都不肯如实反馈。坦诚的评价很

重要，这种评价有其他信息不可比拟的价值。

不甘于平庸

自我评估在“首席执行官病”中又起着怎样的作用呢？毫无疑问，领导者的自我意识和准确地感知自我表现的能力，与从他人那里获得的反馈一样重要。然而其中却潜藏着最具危害性的病症：在某种程度上，大多数人往往会高估自己的能力，并且越是蹩脚的人越会夸大自己的能力。[4] 这种人性的弱点，不仅对于领导，对于他们所领导的公司都会产生严重的后果。

例如，来自肯塔基州莱克星顿健友医疗的首席执行官，埃里克·哈特（Eric Harter）进行了一项关于保健服务公司首席执行官的研究，发现在运营状况最佳以及最差公司的首席执行官最大的差异就是领导力自我意识。[5] 作为一个有学者风度的首席执行官，哈特去研究生院研究了区分高效与低效高管的特质。他所研究的首席执行官都来自拥有10年上佳财务绩效表现的公司（以资产负债表结果和股本回报率来衡量），并将其与有10年消极财务绩效的同行做了对比。

针对自我意识的不同程度，他列出了10种领导力，来对比首席执行官对此的自我评估以及下属对他们这些能力的评估（例如自信心和同理心）。值得注意的是，业绩最差公司的高管对其中7种领导力都给自己打了最高分，但下属对他们的评价则大相径庭：对于相同的能力，他们给这些首席执行官打了低分。而另一边，在业绩优秀的公司中，下属则认为他们的首席执行官时常展现这10种领导力。

哈特的数据与我们的研究结果不谋而合，我们调查了787位来自不同岗位、不同行业的工作者。[6] 我们按组织层次分析了这些数据，出现了一个惊人的结果：在对20项情感能力的评价中，与底层管理者相比，高级管理人员和经理的自我评估往往高于他人对他们这些能力的评价。组织中领导职位越高，自我膨胀率就越大，即在同一水平上，他们总是认为自己的表现比他人优秀。这种错觉是因为高管和经理在如何看待自己和别人如何看待他们之间的差异很大，职位越高的人就越容易产生这种情况。那些职位最高的管理者往往无法准确地看待自己的能力。

很显然，寻求领导力的诚实信息对于领导者的自我意识至关重要，因此，这些信息对于领导者的成长以及有效管理的作用同样不可小觑。那么，为什么没有更多的高层领导者征求和鼓励准确的反馈呢？这不是因为他们自大虚荣，或者认为自己万无一失。通过与领导者的对话，我们认为这往往是因为他们确信自己无法改变现状。因此，即使

他们确实收到了有关他们领导风格如何影响团队或组织的良好反馈，即使他们了解到反馈中的真实情况，他们仍不相信可以改变自己维系如此之久、行事多年的领导方式。这种情况同样出现在领导者周围的人身上：如果他们认为领导者不能真正改变，那么他们又何必自找麻烦提供令人反感、尴尬的负面反馈呢？

然而我们看到的证据正好相反：任何领导者都可以学习新的技巧。在某些情况下，领导者也可以转变领导风格，从而改变其一生，并推动他们的团队和整个组织发生重要的变化。

后天培养胜于先天能力

尼克·米肯（Nick Mimken）一直是他所在的保险公司的大明星，因其高超的推销技术而不断赢得各类奖项。但是，当他成为另一个城市新成立的办事处的负责人，手下有25名销售人员后，他再也不会因其领导力而赢得任何嘉奖了。他又看到了事业刚起步时的自己，他知道自己不能犯错误，因为他的新办事处在公司全美销售业绩排名中处于倒数第四。

后来领导力顾问公司麦克伯公司，即现在的合益集团，在他工作刚起步的几个月内与他一起工作。来自他下属的反馈显示，作为成功推销员典范的米肯，已成为标杆式风格的领导者。他依仗的仍是使他销售长虹的相同的高压政策来提升业绩。但在新办事处，这打击了销售人员的士气。更糟糕的是，当压力增加和工作最后期限临近时，米肯采用了命令式的领导风格，反复强调销售目标，而不是和员工一起制定切实可行的目标。那时，公司的气氛变得越来越紧张。

作为第一步，麦克伯公司鼓励米肯去关注销售人员的绩效，而不是他自己的业绩。这意味着他需要寻找方法帮助销售人员发展他们自己，即发扬辅导式和愿景式领导风格。幸运的是，这些风格吸收了许多米肯自身已经具备的能力，因为正是这些能力，例如同理心、自我管理和鼓舞人心，使他成为成功的销售人员。现在他只需要学会如何利用这些能力来领导员工。

随着时间的推移，他开始抓住机会对销售人员进行一对一的培养课程，包括有关目标和业绩的持续对话。当他对销售人员的工作失去耐心时，他会克制自己跳起来发怒的冲动，并自我平衡对销售人员的批评与正面鼓励。相应的，他发现了达成目标的方法，即以共同的价值观和愿景指导大家。

18个月后，办事处有了明显的进步。下属提供的评价表明，他将他的

主导风格从标杆式和命令式转为辅导式，并开始发展愿景式领导风格。而且，一项调查显示，这些改变已初显成效：销售人员的积极性显著提高，奖惩制度公平，工作起来也变得动力十足。由于米肯的指导，他们对自己的优势也有了清晰的认识。

在三年的时间里，米肯不断发挥自己的领导优势，他的办事处也成为首个因销售增长连续两次获得嘉奖的机构，而这个奖项在全美100家机构中只有8个名额。米肯成为公司历史上最年轻的获奖者之一。从他走进办事处成为新经理之日起的5年内，办事处已经从当年效益排名倒数第四走向了正数第四的位置。

我们已经看到了一个又一个像米肯这样的故事（在后面的专栏中有进一步描述），证明了不仅领导者可以后天培养而成，情感能力同样也可以通过学习获得，就像米肯学习并应用共鸣型领导风格一样。

尽管如此，问题仍然存在：是不是有些人天生就具有一定水平的同理心？还是后天学习获得的？答案是两者兼有。情商有一定的遗传成分，但可以肯定的是，后天培养发挥着重要的作用。尽管人们天生能力的初始水平可能会有所不同，但无论起点在何处，人们都可以通过学习得以提升。

有时，它只是充分发挥已有能力的问题，例如销售员米肯多年来一直用同理心与客户打交道，而作为老板的他，却犯了标杆式领导者常见的错误：他更关注他的下属做错了什么，而不是他们需要怎样才能做得更好。通过实践，他开始对销售人员运用同理心，以此让他们觉得他理解员工的需求。米肯也掌握了一些方法，来辅助其领导力的提高。例如，他变得善于构建绩效计划，并指导销售人员实现这些目标，而员工也开始相信他有能力助他们一臂之力，并获得成功。更重要的是，米肯在工作中的变化也带到了他的家庭生活中。他的妻子认为他变得更加体贴，也越来越了解家庭的需要。

米肯的故事阐明了另个一关键点：情感能力不仅可以通过学习获得，还可长期保持。我们的研究表明，领导者可以采取一些具体方法来确保维持这样的学习成果。我们跟踪记录了他们最初起步的7年间领导力发展的收获，在过去，这有时被称为蜜月效应。

蜜月效应之后

我们从米肯的故事中可以看到，学习效果不曾减退，也持续对公司业绩发挥作用。而大多数培训，短期内效果显著，但在3—6个月后基本上会效果全无，与这些再熟悉不过的蜜月效应般的培训相比，显然米

肯的培训成果更卓著。我们所熟悉的周期是这样的：一个人结束培训时热情洋溢，立志于改善自己的领导方式。但是，回到办公室后，成堆的电子邮件、信件、电话都在等待着他来处理，上司和下属都在紧急呼叫，他陷入了无边的需求沼泽之中。所有新学习的知识悄无声息地溜走，下意识的反应又重新掌管了一切。不久，他的行事方式又回归如旧，而其在训练结束时信誓旦旦要运用的新方式已然远去。蜜月也就这样戛然而止。

几十年来，人力资源的专业人士一直深受该现象的困扰。他们已经看过太多的人褪去培训时的热情，美好的愿望也随着时间的推移逐步淡去。虽然研究表明培训会引起实质性的改变，但大多数时候，这种变化似乎难以持续，这就是为什么人们通常称之为“蜜月效应”。 [7] 鉴于北美仅在培训方面的花费就超过了600亿美元，这个问题就更值得深思了。

也许正是因为人们普遍认为培训的效果不会持续太久，所以关于培训对人们行为影响的研究也相对较少。 [8] 在为数不多的几项针对人们行为方式改善情况的研究中，对训练前后人们行为变化的研究以及对比受训者和未受训者的行为的研究就更是少之又少了。 [9]

但凡事也有例外。研究证明，我们可以改善一个人的表达能力和沟通技巧。一项对销售部门经理的研究显示，为期一周的有效沟通技能训练过后，人们的沟通技巧得到了37%的提升。但我们无法因此而推断一周后这样的提升是否还有效果。

当对本书中探讨的代表情感能力的一系列自我管理和人际关系管理能力进行研究时，我们发现培训项目通常不会产生惊人的效果。 [11] 研究了大量的情感技能后，我们发现培训后3—18个月的时间内，这些能力只提升了约10%。 [12] 为什么投入了如此之多的资金和精力后，效果甚微呢？

当谈到建设可持续领导力技能时，人们的动机以及对待学习的态度是至关重要的。人们只学习他们想要了解的东西。如果学习是强加于人们的，那么即使人们暂时掌握了这些知识和技能（例如，为了通过测试而学习），也会很快就淡忘。正是因为如此，研究发现，工商管理学硕士的课程所学知识的半衰期约为6个星期。 [13] 因此，公司要求员工参加一项通用领导力发展项目时，除非员工真正想学，否则受训者可能只是走走过场罢了。事实上，行之有效的行为改变原则告诉我们，当一个人被迫改变时，一旦压力与胁迫消失，这种改变也就随之消失。 [16]

领导者是后天培养而成的，而不是天生的

·他刚刚来到美国时才13岁，渴望适应新学校的生活，并得到大家的认可。于是，他加入了曲棍球队。作为一个技术尚可但又不是特别突出的曲棍球球员，他决定不上阵打球，而是选择辅导新手。这是他第一次意识到在帮助别人的过程中，也培养了自己的能力。24岁时，他找到了大学毕业后的第一份工作，成为销售团队的负责人。他必须学会自己摸索，因为没有人教他如何打销售电话。但是，他找到了窍门之后，立马就开始让他的团队成员模拟电话演示以锻炼他们的能力。后来，他加入了一家制药公司，由于他善于教学，领导让他制作视频用于销售培训。当他成为一名管理者时，已经是培养人才的大师了。

·在大学里，这个年轻女孩是国际商业俱乐部的一员，她发现许多成员的目标与俱乐部的不一致，于是她找到一个方法让大家都认同一个共同的目标。大学毕业后，她的第一份工作是做销售代表，单枪匹马的她不得不与其他代表通过电话和电子邮件联系，以创建一个虚拟的团队，那期间她学会如何激励人们进行合作。然后，当她成为一个团队的领导者时，她从一个下属那里学会了如何建立团队精神，那名下属非常善于寻找认可团队成员的贡献的方法。最后，作为跨职能部门高层领导团队的一员，她掌握了如何铺平道路、顺利达成共识，即每每在做出重大决定前，她会寻求与关键的利益相关者进行深入谈话。

笼统而言，这两个故事说明许多出色的领导者是如何自然而然地掌握了高效的情感能力的。强生公司的研究小组考察了9位优秀高管中的两位：即销售经理和团队领导者，马修·曼基诺（Matthew Mangino）和克里斯汀·德雷福斯（Christine Dreyfus），旨在找出人们是如何成为领导力构建大师的。[14] 相同的模式一再出现：领导者关于能力的第一意识出现在童年后期或青春期；然后，在他们的第一份工作中，或发生了其他一些突然的转变使得能力成为生存的关键后，他们开始有目的地运用能力；随着岁月的流逝，他们不断地磨炼技能，能够越来越好地运用这些能力；第一次运用这些能力与开始经常运用它们时，也存在截

然不同的阶段。从一个人首先意识到能力到掌握这种能力，也就是说，到后来能够经常并有效地使用能力，这整个过程让我们清晰地看到了生活中这些杰出领导的发展历程。虽然例子中的领导者看起来是天生的，因为他们潜移默化地获得了领导优势，但没有任何人生来就知道如何领导团队或培养他人的优势。他们也是通过学习才懂得如何运用能力。研究显示，伟大的领导者都是在他们的生活和职业生涯中逐渐获得了这些使他们优秀出众的能力。任何领导在任何时候都能学习并掌握这些能力。

掌握领导力所面临的挑战就像掌握任何其他技能所面临的挑战一样，如提高高尔夫球技或学习演奏滑音吉他。一旦了解这些步骤，任何人只要有意愿和动机就都可以成为更好的领导者。

事实上，从就业成本指数的数据分析中，我们发现在职业生涯中，人们往往会自然而然地发展情感能力，特别是随着年龄的增长，这种能力会越来越强。[15]这表明随着人们年龄的增长，不仅自我评估更客观，也更有说服力，而且别人对他们的评价也随着时间的推移而有所改善。

但要注意：情感能力提高的普遍趋势无法确保所有领导者在需要这些能力时，就会自然而然地将其情感能力增强到他们所需的水平。这就是为什么对于某个特定领导者而言，他的优缺点评判和发展计划仍然是至关重要的。

好消息是，尽管随着时间的推移，许多领导力项目失去了影响，但如果领导团队建设遵循正确的基本原则，改善仍然是可以持续的。标杆式领导可以改变自己，培养辅导式和愿景式领导力。我们也可以培养并保持同理心。不过，这需要参与者有目的性地努力、保持动力和付出情感。

更重要的是，我们甚至知道这种学习如何在大脑中发生。

大脑的重要性

正如我们在第二章和第三章中谈到的，情商存在于大脑的前额叶区和脑的边缘系统这两个大脑执行中心之间的回路中，这条回路支配人们

的情感、冲动和欲望等。研究显示，良好的动机、扩展实践和反馈，是习得基于边缘系统的技能的不二法门。[17] 将这种学习与新大脑皮层里负责分析和技术能力的学习相比较，我们发现新大脑皮层可以迅速掌握概念，并将其放置到联想和理解扩展的网络中。例如，大脑的这一部分作用可以使我们通过读书了解如何使用计算机程序，或掌握电话销售的基本技巧等。并且，我们在学习科学技术或者分析技能时，新大脑皮层会高效运转。

问题在于，大多数提高情商的培训，比如领导力培训，都把目标锁定在新大脑皮层而不是大脑边缘系统。因此，学习的效果有限，有时甚至可能产生负面影响。在显微镜下观察，掌管情感的大脑边缘系统比那些掌管思维的大脑皮层有着更多的原始脑细胞组织。大脑皮层的设计使其成为高效的学习机器，通过将新想法或新事实联系到更广泛的认知网络来扩展我们的理解能力。这种关联模式的学习速度非凡：我们在简单地倾听或阅读之后，负责思维的大脑就可以领会到某些东西。

而另一方面，大脑边缘系统学习起来非常慢，尤其是当面临的挑战是对那些根深蒂固的习惯进行再学习时。如果试图提高领导技能，这个区别就显得非常重要：从最根本的层面上来说，这些技能是在生命早期习得的习惯，如果这些习惯已不足以推动前进，或阻碍个人发展，那么学习将会花费更长时间。因此，对负责领导力学习的情感大脑进行再教育需要一种不同于思维大脑的模式：它需要大量的实践和重复。

如果采用了正确的模式，训练可以改变调节消极和积极情感的大脑中心，大脑中心联结着大脑扁桃核和前额叶区。例如，威斯康星大学的研究人员教导一家生物技术公司研究与开发部门的员工进行正念训练，他们总是抱怨工作节奏紧张、压力大。[18] 正念是一种技能，可以帮助人们集中注意力关注当下，丢弃杂念（比如忧虑），而不迷失在其中，从而使人平静。8周后，研发部员工表示他们的压力明显减轻了，他们对工作充满了更多的创意和热情。但最引人注目的是，他们的大脑活动由右前额叶区（负责产生悲伤的情绪）转向了负责乐观情绪的大脑中心。

这些发现以及其他类似的研究证实了人们一种普遍的看法是错误的，即从成年早期开始，神经连接不可避免地走向萎缩并且无法替代（以及认为成年人要改变基本个人技能为时已晚的推论）。神经学研究显示的结果与这种看法恰恰相反。在整个成年期，人类的大脑可以创造出新的神经组织以及新的神经连接和回路。例如，研究人员发现，伦敦出租车司机以在迷宫似的单向街道和限时通行道路的优秀导航能力

而闻名，这也显示了他们的大脑具有极强的可塑性。经过多年在伦敦开车的经验，负责空间关系（即如何导航）的大脑某部分不断地发展、变强。[19] 在生命中任何时候，经常使用的神经连接就会变得更强大，而不经常使用的则会被削弱。[20]

那么，很显然，刺激新神经连接的关键是学习活动。[21] 谈到培养领导力，它需要一种情感方法来促使这些神经发生变化：即直接作用于情感中心的方法。正如科学家研究所得出的结论，“当大脑边缘的连接已经建立了神经模式，就需要另一个边缘的连接来修正它”。[22]

学习有效领导力的黄金时期是从青春期延伸到20岁出头。在此期间，从解剖学的角度来说，人体发展的最后器官——大脑，会继续为情感习惯铺设原始回路。掌握任何一种学科或成为某一团队成员或有机会磨炼公众演讲技巧的年轻人，都在铺设为未来生活提供领导力关键支持的神经支架。早期的学习将有助于如自我控制、对成功的渴望、协作和说服力等能力的培养。

如果人们缺乏掌握某种领导力的早期经验，也为时不晚，但之后想培养需要强烈的学习动机。人的一生，大脑都有能力生长出新的神经连接。只是成年后我们需要付出更多的努力和精力吸取经验教训，而其实这在年轻时更容易掌握，因为这些新的经验教训会与大脑中已经根深蒂固的模式展开一场艰苦卓绝的战斗。而那时我们的任务量就增加了一倍，因为我们必须改正不良的习惯，并培养新的好习惯。这就是为什么强烈的动机会成为领导力发展的关键所在：与最初我们习得这些习惯相比，我们必须付出更多的时间和精力来改变习惯。只有精诚所至以及努力才能培养情商。一个简短的研讨会是不会有多大效果的，而我们也不可能只用学习指导手册就成功。因为大脑边缘系统学习起来更缓慢，而且相比大脑皮层需要更多的练习，因此，相对于掌握风险分析等行为，它需要我们付出更多的努力才能增强同理心等能力。但它仍是可以实现的。

可持续性学习

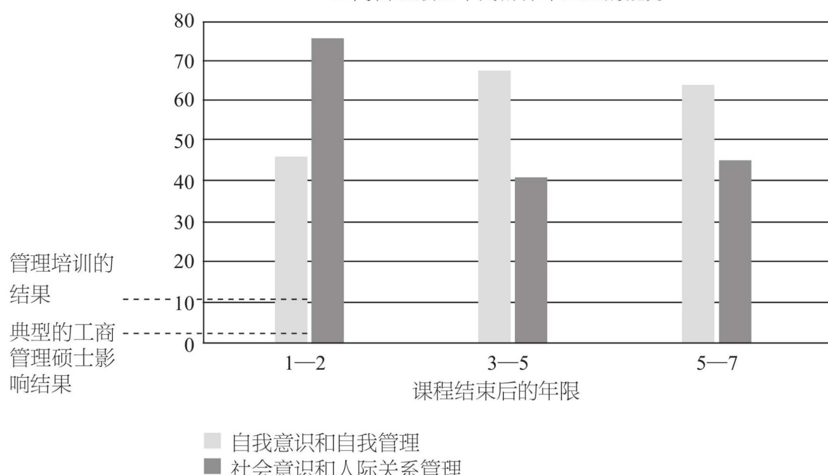
正如上文所描述的，因为大脑边缘系统的学习需要付出更多的时间和实践，所以也更可能长期保留。因此，人们不仅可以提高情商，也能维持多年来学习的成果，而一系列仍在凯斯西储大学魏德海管理学院进行的纵向研究中的数据已经证明了这一点。自1990年以来，这些研究作为能力建设的必修课在学生中开展，允许学生评估自己的情感能力（以及一些认知能力），并让他们选择自己希望加强的能力，在个性化的学习计划指导下，有针对性地增强这些能力。在课程开始、毕业以及工作多年以后分别对学生进行客观的评价，这也让研究人员有

独特机会来衡量这种领导力发展方式的长期效果。[24]

研究结果令人印象深刻。与大多数领导力发展项目的蜜月效应相比，这些读工商管理硕士的学生的学习效果持续了几年。经历了这些改变的两年之后，调查结果仍然显示他们的自我意识，如自信、自我管理能力、适应性以及对成功的渴望等增强了47%。此外，他们在社会意识和人际关系管理能力上也取得了很大的进步：同理心和团队领导能力等增强了75%。

这些学习的收益也与标准的工商管理硕士课程的结果形成鲜明的对比，因为工商管理硕士课程里没有增强情感能力的任何设置。最好的证据是来自美国大学商学院联合会研究委员会的数据。[25] 我们发现，在两家排名较高的商学院中，与刚开始学习工商管理硕士课程时相比，毕业生的情感能力只有2%的增强。事实上，参与其他4个高级工商管理硕士课程的学生，接受了更全面的评估测试，结果显示他们在自我意识和自我管理能力上增强了4%，但在社会意识和人际关系管理能力上降低了3%（见下页图表）。[26]

再次参考魏德海管理学院的研究，在职工商管理硕士的学生的情商也有所提高，他们一般需要3—5年才能完成学业。在课程结束之时，学生的自我意识和自我管理能力增强了67%，社会意识和人际关系管理能力增强了40%。但即使是在这些在职学生毕业两年之后（这时距他们学习课程之时已过去了5—7年的时间），博林格林州立大学的教授简·惠勒（Jane Wheeler）发现，学习的收益仍在持续：自我意识和自我管理能力仍有63%的增强，社会意识和人际关系管理能力也有45%的增强。



情商领导力提高的比例

而在全日制工商管理硕士的学生中，这些研究记录的所有经过评估的14项情感能力都有所增强。结果表明，只要有针对性地进行学习，没有哪一种能力是无法增强的。[27]

这些显著的结果首先证明了共鸣型领导力所需的情感能力的效果可持续多年。持续了1—2年的培训计划跟踪结果显示，学生的情感能力增强了10%，而在典型的工商管理硕士课程中，情感能力增强了2%。但简·惠勒在数据中看到了另一种意想不到的额外收获：课程结束5—7年后，人们不只是增强了那些他们已经在3—5年后增强了的能力，其他能力也得到了增强。换句话说，一旦他们学会了如何加强造就领导力的情感能力，他们就可以继续发展新优势。这一发现拥有坚实的证据，可以证明这些能力在整个生命过程中可以不断习得。

更多关于终身学习的证据来自凯斯西储大学魏德海管理学院专业研究计划的高级管理人员进行的一项研究。该专业研究计划是为经验丰富的管理人员和高级专业技术人才（平均年龄为48岁，与平均年龄为27岁的工商管理硕士的学生形成鲜明的对比）而设计的，旨在吸引那些希望增强业务能力和领导能力的高管、律师和医生。研究人员对参与该计划的这些高级管理人员进行了三年的纵向研究，发现他们的情感能力增强了2/3。[28]

因此，很显然如果领导者掌握了正确的学习方法，那么他们就可以通过学习变得更加高效。不过，这种深度学习的成果甚至远远超越了使

用正确方法所带来的收益。这个过程并不一定一帆风顺，更确切地说，是一段充满惊喜和顿悟的旅程。

敲响警钟

当诺兰·泰勒（Nolan Taylor）点击鼠标发送时，他意识到自己刚刚发送了一封严厉批评公司最新裁员的邮件，其中也提到了他的老板在裁员中所扮演的角色。他本想把邮件发给另一个部门的朋友，却不幸发给了老板。而在他试图想办法在他老板读到之前撤销这封邮件时，却被邮件所蕴含的另一个更大的问题惊醒了。这是一个令人惊醒的时刻：他意识到，他并没有成为自己想要成为的人。

多年以来，诺兰·泰勒发誓要控制自己的火爆脾气，并寻找方法来增强自我控制能力。这种明显的失误以及可能造成的后果提醒了他，他正在走向一个与自己设定的目标截然不同的方向。他希望自己变得更加乐观，即使在艰难的情况下也能看到积极的一面，而不是立即冷嘲热讽、批评他人。发送电子邮件后，他不得不面对一个断层，那就是他的理想自我与现实自我之间的巨大差异。从那一刻开始，他就下定决心要改变。

即使在自然界中，这样的断层也会引发巨大的变化。理论表明，复杂的事情或者骚乱的变化过程与其说是平稳过渡，倒不如说是突然变化。例如，地震是因为地壳的突然断裂而发生的，尽管随着时间的推移，地表下的压力可能积蓄了很久。

同样，在培养领导力的过程中，生活中偶然的惊人发现可能会促使我们采取行动，用赤裸裸的事实大声提醒我们，并为我们的生活提供一个明确的新方向。这种断层既可怕又具有启发性。有些人选择逃避，有些人干脆拒绝它的存在，对此不屑一顾，而其他人听到警钟后，会更加坚定决心，要开始把这些弄巧成拙的习惯转变为新的优势。但他们怎样才能做出真正的改变呢？

自主学习

领导力发展的关键在于自主学习：有意识地培养或提升真实自我和理想自我的某个方面，或两者兼而有之。你先需要建立理想自我的强大形象，以及真实自我的真实影像，也就是现在你是一个什么样的人。在改变时，如果了解变化的过程以及实现变化的步骤，那么这种自主学习就会是最有效且可持续的。

这个学习模式是理查德·博亚特兹在30年领导力培养工作中创建的，他

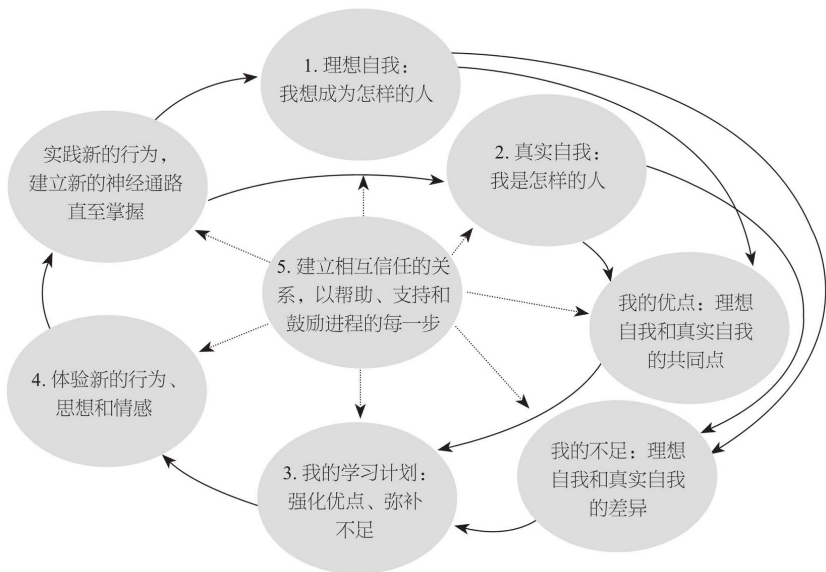
既是企业顾问，也是一位学术研究者。[29] 下页的图表描述了自主学习过程的轮廓。[30]

五个发现

自主学习包含五个发现，每个发现都代表一个断层。当然，我们的目的是运用每一个发现来实现造就情商领导者所需要做出的改变，使他们掌握书中所提到的18项情感领导能力（参见第三章的专栏）。

这种学习是反复循环的：各个步骤并不以平稳、有序的方式展开，而是遵循一种特定的顺序，每个步骤都需要不同程度的时间和精力。随着时间的推移，培养新习惯的结果就是新习惯成为真实自我崭新的一部分。通常情况下，随着生活习惯、情商和领导风格的变化，愿望、梦想以及理想自我也会随之改变。因此这种发展与适应的循环将会终生持续进行。

揭示了理想自我后，你就会充满动力想要发展自己的领导能力。也就是说，你看到了理想自我的形象。无论这一理想是出现在你的梦中，与指引你生活的价值观和承诺紧紧联系在一起，还是简单的反映，这种愿景都足以强大到可以唤起你的激情和希望。在困难和令人沮丧的变化过程中，它会变成维持工作的动力。



博亚特兹的自主学习理论

第二个发现类似于从镜子中发现真实自我，包括你的行为、他人对你的看法以及你内心深处的信念。这些观察所得与你的理想自我相一致，即可看作个人优势，其他则代表了真实自我和理想自我之间的差异。意识到自己的优势和不足，就可以为改变领导风格铺平道路。这就是治愈我们之前描述的“首席执行官病”的一剂良药。

但要使这种变化获得成功，你还需要为增强能力制定一项议程，这就是第三个发现。一项行动计划需要列举详细的指导，包括每天要尝试什么新鲜事物，发展自己的优势并慢慢接近理想。这个计划应该令人内心感到满意，适应你的学习偏好以及生活和工作的实际情况。

第四个发现就是培养新的领导技能。

第五个发现可能会发生在整个过程的任何时候。你需要通过他人来认识你的理想自我或真实自我，发现优势和不足，并规划未来的发展议程，开展磨炼和实践。领导力培养也可能只发生在我们人际关系的动荡和可能性之中。他人可以帮助你看清自己缺少什么，肯定你取得的进展，测试洞察力，让你知道自己做得到底怎么样。他们为你提供了磨炼与实践的环境。虽然这种模式被称为自主学习过程，但实际上它不可能单独完成。如果没有他人的参与，也就不会产生持续的变化。

总结整个过程，那些坚持并成功改变的人都遵循了以下几个阶段：

·第一个发现：理想自我——我想成为一个怎样的人？

·第二个发现：真实自我——我是一个什么样的人？我的优势和不足是什么？

·第三个发现：我的学习议程——如何建立我的优势，同时改正不足之处？

·第四个发现：磨炼并实践新习惯、思想、感情，直至可灵活掌控。

·第五个发现：培养支持和信任的关系，使变化成为可能。

理想的情况是，这种进步在断层中产生，也就是发现的时刻，它不仅可以激发个人意识，还会产生一种紧迫感。在下面的章节，我们将对这些发现和它们如何造就领导能力的推论过程进行深入的探索。

[1] The CEO disease: First described with this title by John Byrne in

"CEO Disease," Business Week, 1 April 1991, 52–59.

[2] Feedback is less consistent for managers: James Conway and Allen Huffcutt, "Psychometric Properties of Multi-source Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinate, Supervisor, Peer and Self-Ratings," Human Performance 10, no. 4 (1977): 331–360.

[3] Women and minorities get less feedback than others: A number of studies and management scholars report that women and members of visible minority groups receive less and less useful feedback than others. See, for example, Peggy Stuart, "What Does the Glass Ceiling Cost You?" Personnel Journal 71, no. 11 (1992): 70–80; Ann M. Morrison, Randall P. White, Ellen Van Velsor, and The Center for Creative Leadership, Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations? (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987); and Taylor Cox Jr., Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993).

[4] The poorest managers exaggerate their ability the most: J. Kruger and D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Competence Lead to Inflated Self-Assessments," Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 6 (1999): 1121–1134.

[5] CEOs of best-performing healthcare companies: Eric Harter, "The Quest for Sustainable Leadership: The Importance of Connecting Leadership Principles to Concepts of Organizational Sustainability" (EDM diss., Case Western Reserve University, 1999).

[6] Top-performing versus low-performing leaders: Analysis by

Michele Burckle, in Fabio Sala, ECI Technical Manual (Boston: Hay Group, 2001).

[7] The honeymoon effect: John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, and Karl E. Weick, Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness (New York: McGraw Hill, 1970) reviewed various studies and came to this conclusion. More recent meta-analytic studies and utility analyses confirm that significant changes can and do occur, but not with the impact that the level of investment would lead us to expect nor with many types of training. See Charles C. Morrow, M. Quintin Jarrett, and Melvin Rupinski, "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate Wide Training," Personnel Psychology 50 (1997): 91–119; Timothy Baldwin and J. Kevin Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research," Personnel Psychology 41 (1988): 63–105; and Michael J. Burke and Russell R. Day, "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training," Journal of Applied Psychology 71, no. 2 (1986): 232–245. Furthermore, when a change has been noted, a question about the sustainability of the changes is raised because of the relatively short time periods studied.

[8] Few studies show impact of training on behavior: Some studies have shown that training can have a positive effect on job or life outcomes, which are the ultimate purpose of development efforts. But showing an impact on outcomes, although desired, may also blur how the change actually occurs. Do the person's actions and habits change, or do other factors in the situations account for the change? A global literature search by the Consortium on Research on Emotional Intelligence in Organizations found only fifteen programs that improved emotional intelligence. Most of them showed impact on job outcomes (such as number of new businesses started) or life outcomes (such as finding a job or satisfaction). These are reviewed in Cary Cherniss and Mitchell Adler, Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

[9] Studying the effect of training: A quality research design would include pre- and post-training testing of the desired behavior, as well as some way to compare it with other programs, such as by comparison groups or through a time-series design. The lack of these elements in the relatively few attempts to evaluate training means that many results are not as useful as they could be.

[11] The effect of training months later: In what is often considered a classic study, educational administrators showed improvement of only 8 percent on a broad array of these skills three months after training. Raymond A. Noe and Neal Schmitt, "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model," Personnel Psychology 39 (1986): 497–523. Behavioral change was assessed through a 360-degree type of measure. The training participant's immediate work supervisor, two teachers (i.e., subordinates or peers), and two support staff members rated the trainee before and after the training on six scales assessing behaviors such as sensitivity toward others, leadership, and decisiveness. The percentage improvement drawn from this study reflects behavior after the training as compared with before the training.In another study, the social awareness and social skills of managers in a steel company improved by 9 percent three months after training, and dropped a little to a 7 percent improvement eighteen months after training. Herbert H. Hand, Max D. Richards, and John W. Slocum Jr., "Organizational Climate and the Effectiveness of a Human Relations Training Program," Academy of Management Journal 16, no. 2 (1973): 185–246. The behavior was assessed by groups of the participants' work subordinates using a questionnaire regarding such areas as concern and sensitivity for others, self-awareness, and initiative. These data were collected for those going through the training and for comparison groups. The percentage improvement in this study reflects behavior after the training as compared with before the training. In several other studies where behavior of people who were trained was compared with others not trained (or not given the same type of training), but in which no pretraining testing was involved, the results were

similar: an 11 percent comparative increase in social skills two months after training first-level supervisors in a large urban medical center. K. N. Wexley and W. F. Memeroff, “Effectiveness of Positive Reinforcement and Goal Setting as Methods of Management Development,” Journal of Applied Psychology 60, no. 4 (1975): 446–450. Subordinates of the participants in the training and comparison groups completed a questionnaire regarding their supervisors that assessed behaviors such as consideration and sensitivity toward others, conflict resolution, cooperative spirit within the work group, and initiating and communicating expectations. The percentage improvement in this study reflects behavior after the training of those in the training groups as compared with those in the comparison groups. The “post-test only” comparison is a legitimate approximation because participants were randomly assigned to the training and control groups. In another study, first-level supervisors showed an 18 percent improvement in a variety of EI-related behaviors one year after training. Gary P. Latham and Lise M. Saari, “Application of Social-Learning Theory to Training Supervisors through Behavioral Modeling,” Journal of Applied Psychology 64, no. 3 (1979): 239–246. Supervisors of those in the training and comparison groups assessed the participants three months and one year following the training on factors such as emotional control, supervision, and interactions with others. The percentage improvement in this study reflects behavior after the training of those in the training groups as compared with those in the comparison groups. The “post-test only” comparison is legitimate because participants were randomly assigned to groups. Another study showed an average increase of 8 percent improvement following the development of a plan for change. Dianne P. Young and Nancy M. Dixon, Helping Leaders Take Effective Action: A Program Evaluation (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1996). Executives and managers attending the LeaderLab program were assessed by co-workers about five and a half months after the program and retrospectively one year earlier. The behaviors studied included flexibility, self-confidence, interpersonal relationship skills, and coping with emotional disequilibrium. Percentage improvement in this study reflectsco-workers’ assessments at the time of evaluation minus their views of the person one year earlier, divided by the earlier scores.

[12] The overall impact of training: The 10 percent figure represents the average percentage improvement on the multiple or composite EI behaviors from the five studies reviewed. It does not include the one study on communications skills, because it looked at only one specific competency. If you include that study, the overall average is still only 15 percent. The lack of studies, difficulty in determining comparability of measures, and lack of consistency in research designs conspire to make a precise calculation impossible. There are, undoubtedly, other studies that were not found and reviewed, or that were not available through journals and books and were therefore overlooked. We do not claim this is an exhaustive review, but it is suggestive of the percentage improvement as a rough approximation of the real impact. This approximation is offered to help in the comparison of the relative impact of management training, management education, and selfdirected learning. Unfortunately, many of the more recent meta-analyses and review articles use statistical techniques reporting effect sizes and other associational data. Although this helps a researcher determine the statistical significance of the findings, it does not allow for comparison of percentage improvement. In addition, the lack of research with more than a one-year to eighteen-month follow-up period makes it difficult to comment on the sustainability of the changes observed following training.

[13] The half-life of knowledge: L. Specht and P. Sandlin, "The Differential Effects of Experiential Learning Activities and Traditional Lecture Classes in Accounting," Simulations and Gaming 22, no. 2 (1991): 196–210.

[14] People develop EI competencies throughout life: Matthew Mangino and Christine Dreyfus, "Developing Emotional Intelligence Competencies" (presentation to the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Cambridge, Massachusetts, 19 April 2001). The pattern of the natural acquisition of EI competencies fits with an earlier study of managers at NASA by

Christine Dreyfus, “Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities” (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1991).

[15] EI competencies improve with age: Scores from self-assessment as well as others’ assessment of the competencies were significantly correlated with age for all clusters of the EI competencies. This was not a function of managerial level; the correlation with job level only appeared for the relationship management skills cluster. Sala, ECI Technical Manual.

[16] Extinguishing of training effects: This does not include changes induced, willingly or not, by chemical or hormonal changes in one’s body. But even in such situations, the interpretation of the changes and behavioral comportment following it will be affected by the person’s will, values, and motivations.

[17] Importance of extended practice: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

[18] Impact of mindfulness training: The research, as yet unpublished, is cited in Tara Bennett-Goleman, Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart (New York: Harmony Books, 2001).

[19] Brain plasticity of London taxi drivers: Eleanor A. Maguire, David G. Gadian, Ingrid S. Johnsrude, Catriona D. Good, John Ashburner, Richard S. J. Frackowiak, and Christopher D. Firth, “Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers.” Proceedings of the National Academy of Sciences 97, no 8 (2000): 4398–4403. Available online at http://www.pnas.org/cgi/

content/full/97/8/4398.

[20] Using neural connections over and over strengthens them: Gerald M. Edelman, Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection (New York: Basic Books, 1987), 58.

[21] Strengthening of neural connections: Researchers at Case Western Reserve University, notably Professor James E. Zull, have noted that when nerve networks connecting nerves to muscles were stimulated vigorously, new branches and connections were made. James E. Zull, The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works (Sterling, VA: Stylus Publishers, 2002). Professor Elizabeth Gould of Princeton University, studying neurogenesis, has shown that learning new things stimulated new nerves to survive in primates, while lack of learning new things resulted in the loss of new nerve cells (summarized in Sandra Blakeslee, “A Decade of Discovery Yields a Shock about the Brain,” The New York Times, 4 January 2000, D1).

[22] It takes a limbic connection to change skills: Lewis, Amini, and Lannon, General Theory of Love, 177.

[24] Outcome assessment studies: Since 1987, starting even before the course was required of all students, Richard Boyatzis has directed a series of follow-up studies to document the course and program’s long-term impact. The studies measured improvements from self-reports and from behavioral coding of “critical incident” audiotapes and videotapes of the students tackling typical work challenges. Data collection began when students started the course, and assessments were made when they graduated and when they were at work. For details of the studies, see Richard E. Boyatzis, Ann Baker, David Leonard, Kenneth Rhee, and Lorraine Thompson, “Will It Make a Difference?: Assessing a Value-Based, Outcome

Oriented, Competency-Based Professional Program," in Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning, eds. Richard E. Boyatzis, Scott S. Cowen, and David A. Kolb (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); Richard E. Boyatzis, David Leonard, Kenneth Rhee, and Jane V. Wheeler, "Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought," Capability 2, no. 2 (1996): 25–41; and Richard E. Boyatzis, Jane V. Wheeler, and R. Wright, "Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective," Proceedings of the First World Conference on Self-Directed Learning (Montreal: GIRAT, in press).

[25] Studies of the impact of other MBA programs: The studies were done for the American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) in 1979 and the 1980s and are reported in Richard Boyatzis and Mike Sokol, A Pilot Project to Assess the Feasibility of Assessing Skills and Personal Characteristics of Students in Collegiate Business Programs. Report to the AACSB (St. Louis: AACSB, 1982) and Development Dimensions International (DDI), Final Report: Phase III. Report to the AACSB (St. Louis: AACSB, 1985). The baseline studies of the Weatherhead School of Management in the late 1980s used tests for their comparisons and are reviewed in Boyatzis, Cowen, and Kolb, Innovating in Professional Education. The percentage improvement reported was calculated by dividing the change in students' graduating scores from their entering scores by their entering scores. The first two programs were analyzed with assessment centers, so the data reported are about student's behavior shown in simulations. The other programs included tests that were shown to assess EI behaviors but were not direct measures of the participants' behavior.

[26] Comparison of percentage improvement in EI: The percentage improvement shown and the comparison to other programs involved observed behavior (not tests) as assessed by coding of work samples, "critical incident" interviews, videotaped assessment center exercises, or 360-degree assessment by others of a person's behavior. The percentage improvement shown for each time period

is an average of the increase in frequency for each of the competencies in that cluster (i.e., graduating frequency of showing the competency minus the entering frequency, divided by the entering frequency of the behavior). To control for language difficulties, only native English speakers were included in this analysis. The reader is cautioned that the percentages refer to different samples and therefore are shown to suggest the range of impact expected over time. The samples shown in the figure are from the following cadres: The oneto two-year results reflect 163 of the full-time MBAs graduating in 1993, 1994, and 1995 (reported in the references in note 25). The three- to fiveyear results are from fifty-four of the part-time MBAs graduating in 1995 and 1996 reported in note 25. The five- to seven-year results reflect thirty of the part-time MBAs graduating in 1995 and 1996 studied eighteen to thirty months after graduation by Jane V. Wheeler in her dissertation, "The Impact of Social Environments on Self-Directed Change and Learning" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1999). Jane Wheeler reported a comparison of the three- to five-year results with the five- to seven-year results for the same people in her dissertation. Her smaller sample of thirty of the part-time MBA graduates of the classes of 1995 and 1996 showed 53 percent improvement in self-awareness and self-management and 33 percent improvement in social awareness and relationship management at three to five years. These numbers are slightly different from the percentages shown for the complete sample in the graph but are still at a relatively high level compared with other management training or MBA graduate education programs. The self-awareness and management competencies included achievement orientation, planning, initiative, conscientiousness, selfcontrol, and self-confidence. The social awareness and relationship management competencies included empathy, social objectivity, building bonds, conflict management, influence, leadership in teamwork, and developing others.

[27] It is also worth noting that the graduates of the competency-based program, both full-time and part-time, showed significant improvement on 100 percent of the six cognitive competencies assessed. Meanwhile, the earlier non-competency-based MBA

program had shown improvement on only 86 percent of the cognitive competencies in the full-time program and 57 percent of the cognitive competencies in the part-time program. Among full-time MBA students, the improvements were in 100 percent of the fourteen emotional intelligence competencies assessed as compared with gains in only 50 percent of these competencies for MBA students who did not receive the course. Part-timers taking the course also showed impressive gains: They gained in thirteen of fourteen competencies as compared with gains in only one of the twelve competencies assessed for those without the course.

[28] Impact of the Professional Fellows Program: Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis, and David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals," Journal of Management Education 23, no. 4 (1999): 338–354.

[29] Emergence of the model of self-directed learning: Richard Boyatzis first saw the promise of this approach during his personal involvement with three streams of research, all providing convincing evidence about how people can best improve the emotional intelligence abilities that make leadership effective. His first exposure to development that works came from his work with David Kolb and their colleagues at MIT's Sloan School of Management, which showed that people who used self-directed learning could improve their performance. Early in the 1970s, students there selected a business skill to improve—and because so many had "nerdy" engineering and science backgrounds, interpersonal skills were a common choice. These studies are described in David A. Kolb, Sarah K. Winter, and David E. Berlew, "Self-Directed Change: Two Studies," Journal of Applied Behavioral Science 6, no. 3 (1968): 453–471; David A. Kolb, "A Cybernetic Model of Human Change and Growth," unpublished working paper 526–71, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971; David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "On the Dynamics of the Helping Relationship," Journal of Applied Behavioral Science 6, no. 3 (1970): 267–289; David A. Kolb

and Richard E. Boyatzis, “Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change,” Human Relations 23, no. 5 (1970): 439–457; and Richard E. Boyatzis and David A. Kolb, “Feedback and Self-Directed Behavior Change,” unpublished working paper 394–69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969. His second exposure came from his involvement (along with Daniel Goleman) with the pioneering research of David McClelland and colleagues at Harvard University in the 1960s and 1970s that first showed that the skills that make people highly successful entrepreneurs can be developed. McClelland’s group developed training programs to enhance the drive to achieve—perhaps the first emotional intelligence competence to be studied in depth. The results: Those who went through the training went on to lead small-business start-ups that met with dramatic success, creating more new jobs, starting more new businesses, and generating greater revenues than comparison groups. See David C. McClelland and David G. Winter, Motivating Economic Achievement (New York: Free Press, 1969) and David Miron and David C. McClelland, “The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business,” California Management Review 21, no. 4 (1979): 13–28. Richard Boyatzis’s work with David C. McClelland in power motivation training as a therapeutic program to help alcoholics maintain sobriety and regain jobs and their functioning as citizens added to this work on motivational change. See Henry Cutter, Richard E. Boyatzis, and David Clancy, “The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics,” Journal of Studies on Alcohol 38, no. 1 (1977) and Richard E. Boyatzis, “Power Motivation Training: A New Treatment Modality,” Annals of the New York Academy of Sciences 273 (1976): 525–532. A third source for insights remains the research of his doctoral students and colleagues at the Weatherhead School of Management at Case Western Reserve University. Other prominent models of change are David McClelland’s theory of motive acquisition and that of James Prochaska and his colleagues. See David C. McClelland, “Toward a Theory of Motive Acquisition,” American Psychologist 20, no. 5 (1965): 321–333, and James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente, and John C. Norcross, “In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors,” American Psychologist 47, no. 9 (1992): 1102–1114. A comprehensive review of documented programs intended to increase emotional intelligence was made by

the Consortium on Emotional Intelligence in Organizations, headed by Professor Cary Cherniss of Rutgers University. The review of these model programs and the Consortium's view of the best practices are provided on their Web site and in a recent book: Cary Cherniss and Mitchell Adler, Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

[30] Description of the model of self-directed learning: Richard E. Boyatzis, "Self-Directed Change and Learning as a Necessary Metacompetency for Success and Effectiveness in the 21st Century," in Keys to Employee Success in the Coming Decades, eds. R. Sims and J. G. Veres (Westport, CT: Greenwood Publishing, 1999). See also Richard E. Boyatzis, "Developing Emotional Intelligence," in The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). This model describes the process as designed into the required course implemented in 1990 at the Weatherhead School of Management for the MBA program described earlier and executive education programs.

第七章 不做沸水中的青蛙：改变的动力

阿伯丁纳瑟·阿里（Abdinasir Ali）即将开始自己的梦想发现之旅。过去8年里，作为一名水文地质学家，他一直为美国一家综合能源跨国公司工作。表面上看，他是一个性情柔和的员工，也是家庭坚实的支柱。但他一直都有一个计划，尽管他想把这个计划推迟到退休之后再去完成。

阿里在肯尼亚北部的曼德拉镇长大，他有一个由25个兄弟姐妹组成的大家庭。后来，他来到了美国，希望他的孩子能在这里获得更好的教育和医疗保健。但是，一旦孩子长大并且他也退休了，他希望能和妻子一起回到肯尼亚，传授人们有关水资源管理的知识，并帮助村民挖掘水井，这些都是他的祖国急需的知识和帮助。

当阿里还是个孩童时，他的心中就已萌生了一个这样的希望。他的家乡位于埃塞俄比亚和索马里交界处附近的干旱地区，他曾目睹这里常年的干旱。在一次极为严重的干旱中，他曾看见数以百计的牛羊骆驼因缺水而渴死，而他的家庭原本以肉和牛奶为食，也不得不改以谷物维持生计。近几年，水资源的缺乏仍然严重影响了曼德拉的灌溉工程以及肯尼亚水电站的发电能力。

现在阿里已经40岁了，而离他实现帮助家乡的梦想至少还需要20年的时间。尽管他非常珍惜自己在这家大型跨国公司的工作以及各种福利待遇，但他的内心总是惴惴不安。一次谈话改变了这一切。

“阿里，为什么还在等待呢？”他的执行教练问他。

当阿里回答他还没有准备好放弃他在这家跨国公司所享受到的福利待遇时，执行教练问道：“有没有跨国公司在肯尼亚或者东非投资水资源管理项目的呢？”当阿里回答没有时，执行教练又深入了一步：他是否考虑过咨询他的公司或者其他公司，组织一家子公司发展东非的水资源管理事业？阿里表示这个提议耗资巨大，他从未敢提及。

“试想一下，你可以把它拟定为公司回馈社会和地区的一种方式。”教练说。

听到这个建议，阿里陷入了沉思之中。慢慢地，阿里的脸上浮现出了认可的微笑，就像黑暗的房间里突然出现了光亮。他点了点头，微笑着靠在椅子上。他开始流畅、详细地阐述这个水资源管理项目将会给公司带来的战略优势。他意识到他可以通过公司现有的全球社会倡议项目来实现他的梦想。他激情澎湃地讲述着一切，就好像他在给一群如痴如醉的观众发表演讲。阿里将这一切与自己的梦想联系在一起，就在那一瞬间，它变成了一个他未曾考虑过的更伟大的梦想。

对阿里而言，开始改变的那一刻就是第一个重大的发现。他感受到了自己的工作热情，突然受到了前所未有的鼓舞，开始追寻自己的梦想。曾经，阿里看到的实现梦想的途径只有一条，那就是努力工作，直到攒够钱在退休后实现梦想。现在，他的眼界开阔了，看到了更多实现梦想的途径以及更大的希望。

在接下来的讨论中，阿里意识到自己的情感能力可以让梦想成真，尤其是他出色的社会意识和人际关系管理能力。一直以来，阿里和别人相处得都很友好，合作也很愉快。作为前任工程师，虽然他在自信和适应能力方面存在一定的问题，却培养了自我管理能力。

为了实现梦想，阿里知道自己必须承担起变革催化剂的责任，像一个梦想家向公司高管宣扬在他家乡开展水资源管理项目能给公司带来的种种好处。这也就意味着他必须高度自信。并且，为了在高层中提倡一种新的策略，并激发他们的创新精神，他自身就需要变得更加灵活。阿里的梦想变得越来越具体，他的自信心也实现了前所未有的提升：他不仅可以帮助自己的家乡，还可以对肯尼亚甚至整个东非地区产生巨大的影响。

阿里只花了几分钟的时间就重新构建了他一生的工作。他对未来的憧憬和希望变得触手可及，他发现了理想自我的新意义以及一个全新的自我。不到一个星期的时间，阿里说他已开始在公司着手实施自己的新想法，进展比他想象的要快很多。虽然这个新角色需要他掌握新的情感能力，但他已经在构建理想自我的道路上迈出了重要的第一步。

第一个发现：理想自我——改变开始的地方

将现实与自己的梦想相结合，可以释放自我生活中的激情、能量以及兴奋。对领导者而言，这样的热情可以带动整个团队的热情。关键在于发现理想自我，即你想成为什么样的人，包括在生活和工作中的目标。这就是“第一个发现”，即上一章中提到的自我导向的学习过程。发展理想形象需要了解一个人的内心世界。当你突然对生活中的种种可能充满热情时，就像阿里，那么你就会意识到你的梦想已经触手可及。

为了开始或持续发展情感能力，你首先必须学会运用理想自我中的力量。原因很简单：改变习惯是一项艰巨的任务。你只需回顾一下自己新年愿望的成败，就可以找到充足的证据来证明这一点。无论何时人们打算改变自己的思维和行为习惯时，他们都必须完全改变自己十多年来的学习，这些学习植根于根深蒂固、高度强化的神经回路中，是经过十年如一日的重复而形成的。

> 从现在开始，拭目以待**15**年后的自己
>
> 想想15年后你已经达到了自己理想生活的状态，你会坐在何处阅读这本书呢？你的身边又会有什么样的人？你周围的环境是怎么样的？在日常的一天或一周内，你可能会做什么事情？不要为创造这种理想生活的可行性而担忧。就让这幅图景慢慢延展，并让自己置身其中。
>
> 想象15年后的自己，恣意挥洒、写写自己的理想，

或者用录音机记录下来，或者与你信任的朋友促膝畅谈。在做这项工作时，许多人表示他们释放了自己的能量，感觉比之前更乐观。这种对理想未来的展望可以成为与改变我们生活的真实可能性相联系的一种强有力的方式。

事实上，对改变的深思熟虑可能会使人们对可预见的困难产生焦虑。有时，人们在经历了对自己理想未来最初的兴奋感之后，兴奋感很快就会消失，人们会陷入沮丧之中，这是因为现在他们尚未实现自己的梦想。此时，大脑在情绪产生中所扮演的角色将会起到帮助作用。正如我们在第二章所讨论过的，通过让我们想象实现理想目标之后的感受，左前额叶皮层的活动会使我们充满动力与希望。正是这激励着我们不畏险阻、努力奋斗。

相反，如果我们将自己的视线固定在阻碍我们的事物之上，而不是置于我们理想生活的强大图景中，那么我们可能会刺激右前额叶区，并陷入悲观之中，从而打击我们的热情，阻碍我们获得成功。

“应该”vs理想

在《饥饿的灵魂》一书中，查尔斯·汉迪（Charles Handy）描述了与理想自我相联系时的重重困难：

年轻时，我花费了大量时间努力使自己成为另外一个人。在学校里，我想成为伟大的运动员；在大学里，我想成为受人尊敬的社交达人；后来立志成为一个商人；再后来，想成为一家大机构的领导者。很快我发现我并不一定能成功，但这并未阻止我继续尝试，也没使我陷入永久的自暴自弃之中。

问题在于：在试图成为另一个人的时候，我忽视了自己，无法集中精力看清自己可以成为一个什么样的人。当时，这种想法可怕得令人不敢深思。我更乐于追随当时的风气，用金钱和地位来衡量成功与否，借助他人攀登人生的阶梯，搜集事物以及种种联系，而不是表达自己的信仰和个性。[1]

这是一个成功的行业高管的自白，他是伦敦商学院的领导者、英国皇家艺术协会的主席，也是享誉全球的作家和教授。但是，像查理斯·汉迪这样的人在忙碌的生活中很容易就受到权力和名气的诱惑，或者屈从于他人对自己的期望。

当父母、配偶、老板或老师告诉我们应该成为什么样的人时，他们所

说的只是他们希望我们实现的理想自我，这个形象有助于塑造“应该自我”（应该自我是个体对自己过去属性的认知和评价），即我们认为自己应该成为什么样的人。一旦我们接受应该自我，我们就会被拘禁在盒子里，社会学家马克斯·韦伯称之为“铁笼”，它时时刻刻地围绕着我们，就像一出冲击无形墙壁的哑剧。在组织中，假设人们寄希望于通过事业上不断向上的攀升来取得成功，而不是承认每个人都有自己的梦想和对成功的不同定义，同样也会产生这种结果。这些假设可能很容易就成为工作中应该自我的元素之一。

久而久之，人们可能对理想自我感到麻木，他们的理想也开始变得模糊，慢慢地，自己就忘记了曾经的梦想。不管他们是否相信这一道路能帮助他们实现梦想，但当偿还贷款、支付孩子学费以及对某种生活方式的追求所带来的压力接踵而至时，这一切都会把人们推到这条道路上。他们的热情已不再，只是麻木地满足于现状。这种典型的案例，在很多成长于高度传统文化中的专业人士身上都可以看到，这些专业人士通常只追随某一特定职业，而这仅仅是因为他们的父母如此告诫他们。我们认识的一个印度男子就生长在这样的家庭之中，他非常热爱音乐，但他还是忠实地遵从了家人的希望，像他父亲一样，成为一名牙医。最后，他放弃了孟买的工作，搬去纽约以演奏西塔琴谋生，并且生活得很快乐。

我们会很容易混淆应该自我和理想自我，并且以一种不真实的方式采取行动。这就是为什么在领导力发展过程中逐步揭示理想自我是如此重要。但是，很多这样的项目都是建立在这样一个假设之上的，即一个人只是想要最优化他的工作业绩。他们忽视了关键的探索，忽视了个人学习目标与他们对未来的梦想和期望之间的联系。一旦理想自我和训练强加的理想之间的差距越来越明显，人就会变得冷漠或者叛逆。[2]

没有愿景，就无激情

北欧一家通信公司的高级经理索菲亚（Sofia）知道自己需要培养领导力。她参加了各种研讨会议，阅读大量相关的书籍，并与良师一起共事。她制订了培养计划，并设定了短期和长期的目标。她知道自己需要做些什么，但似乎这些计划对她的能力培养并没有起到指导作用。几个星期以后，这些计划书就不可避免地被塞到了她抽屉的最下面。“不要误解，”她说，“我希望在事业上取得成功。但是这些计划与我所关心的东西毫无关系。培养这种或者那种能力，纯粹是因为工作的需要，这并不足以使我充满动力。”

索菲亚的经历是许多领导力发展项目肄业人员的典型经历。问题在

于，这些培养项目多数都是以错误的假设开始的。真正的领导力发展需要从一个比职业生涯规划更为广泛的层面开始：以一个丰富多彩的人生的整体理想为开端。为了提高商业绩效，领导者需要从情感上参与到他们的自我发展之中。这就要求他们致力于那些对他们而言真正重要的工作。

因此，我们让索菲亚想一下她未来某一个特定时刻的生活，天马行空地想象自己某一天的生活是什么样的：她那时在做什么，住在哪里，谁会在哪里，感觉又如何。接着，我们让她选择8—10年后的某一天，时间必须足够远以保证那时的生活与现在不同，但是也不能太过于久远，必须让她能够想象得到。索菲亚选择了2007年8月的某一天，那一天对她来说非常有意义，因为她最大的孩子将在那一年离开家去上大学。索菲亚以第一人称的角度写下了她在2007年8月的生活愿景，就好像写的是今天一样。我们让她有意识地考虑那时她生活的各个方面，她的价值观，那时她自己想做什么以及成为什么人的梦想。她的愿景非常迷人：

我想象自己领导着一家公司，有10名员工，大家的关系非常友好密切。我享受着自己与女儿之间健康而开明的关系，以及与朋友和同事间相互信任的关系。作为领导者和母亲，我感到非常开心、放松，并且对周围的一切都充满爱心和力量。

以这样全面的眼光来看待自己生活的理想之后，索菲亚开始看到她生活的各个部分是如何相互交织的，并且意识到如何制订计划来使梦想成真，不仅让人感到激动，并且充满动力。正如索菲亚最后所说："很多年来，我需要解决的一个问题是，当我深陷压力之中时应该如何与人相处。在工作中我可能太像一个标杆式领导者了。现在，看看整个未来愿景，我意识到我与我女儿之间的一些矛盾也根源于同样的问题。"那时，索菲亚已经开始思考如何将这些发现转化为发展目标，以便采用更有效的风格来处理压力。

我们发现许多年轻领导者，粗略定义为40岁以下的领导者，有着更全面的学习目标，他们不像前几代领导者那样只局限于工作，他们也注重生活的各个方面。在某种程度上，这个转变反映了一个事实，正如对X一代和Y一代的调研所示，相对前几代人而言，20多岁和30多岁的人对待生活和工作的态度更为均衡。他们不愿意做出父母一辈所做出的牺牲，而是追求一种平衡的生活。他们不想让心脏病突发、离婚或者失业来唤醒他们对人际关系、精神生活、社区责任以及身体健康的关注。许多比他们年长的同事都尝到了这一苦果，但是对他们而言这已经成为老年、中年以及职业生涯中期危机的一部分了。

人生观：人们如何确定价值

显然，价值观对揭示理想自我有重要作用。因为随着生活的变化，比如结婚、生子、被开除等，价值观也会变化，但是一个人的基本人生观则更为持久。[3] 一个人的人生观决定了他的价值观和领导风格。一个认为达成目标高于一切的领导者采用的自然是标杆式风格，并且认为民主式风格是在浪费时间。了解自己的处事人生观可以帮助你理解理想自我如何反映你的价值观。

> 我的指导原则
>
> 想一想你生活中重要的各个方面，例如家庭、人际关系、工作、精神生活以及身体健康。在各个方面中你的核心价值是什么呢？请列举5—6个指导你工作和生活的原则，思考一下这些是否真的是你安身立命的原则，还是只是随口说说而已。现在，请试着用一两页纸记录下你余生想做的事情。或者在一张纸上，从1写到27，列举出生前想要实现或体验的事情。不要考虑先后顺序或者实际操作的可能性，只是把你所想到的事情都写下来。
>
> 这样的练习比它实际看起来的要困难很多，因为人的天性使人们往往考虑那些不得不做的事情，比如明天、下周、下个月的事情。但这种短浅的目光关注的只是紧急的事情而不是重要的事情。如果人们将目光放长远，例如思考生前应该完成的事情，那么就可以更加开放地接受各种可能性。在我们与运用这项练习的领导者共事时，发现了一个惊人的趋势：多数人都列出了一些事业上的目标，但其他目标有80%或者更多都与工作无关。当他们完成练习并开始研究写下的目标时，他们看到了帮助他们了解真正梦想和愿望的模式。

例如，一个咨询师把“家庭”列为其主要价值观，但他仍然每周有5天远离他的妻儿在外出差。他说他通过养家糊口来实现自己的价值观，为家庭提供充足的金钱。相反，一个制造业的经理也将“家庭”列为其首要价值观，他拒绝了升迁的机会，只是为了每天能和妻子、孩子一起共进晚餐。

两个人的不同在于，他们是如何认识自己真正价值观的，他们的行为与价值观是如何保持一致的，或者说与他们诠释价值观的方式是否一

致。这也反映了他们在对待人、组织和活动方面存在的巨大差异。这些差异反映了不同的处事原则，其中最常见的是务实、智慧和人文主义原则。[4] 尽管不存在哪种原则高于另一种原则的说法，但每种原则都以不同的方式指导着人们的行为、思想和感觉。

务实原则的中心思想是相信实用性决定了一种想法、一次努力、一个人或组织的价值。[5] 务实的人认为他们应该对生活中的事情负有绝大部分的责任，并经常通过衡量事情来评估他们的价值。因此，在情感能力中，务实在自我管理中排名靠前也就无可厚非了。但不幸的是，他们的个人导向经常将他们推向标杆式领导风格，而非民主式、辅导式或者亲和式领导风格，不过也并非总是如此。

我们以甲骨文公司采用标杆式领导风格的首席执行官拉里·埃里森（Larry Ellison）为例。他不懈地追求市场份额，总是让员工挑战，去摧毁或者消灭对手。他常常将公司与竞争者做比较，并以此来衡量公司的进步。他在演讲和采访中常常提及和引用这样的比较，展现他的务实原则。[6]

智慧哲学的中心主题是追求了解人、事物以及世界，通过构建它们如何发挥作用的图景，为预测未来提供情感上的保障。[7] 秉持这种哲学的人依靠逻辑做出决策，并依据根本准则或者一套强调理性的指导准则来衡量事物的价值。持这种观点的人特别依赖认知能力，有时候甚至会排斥社交能力。例如，你可能听到某个秉持智慧哲学的人这样说过："如果你有一个漂亮的解决方案，那么人们会相信它。没有必要设法让他们相信它的优点。"如果愿景描绘的是一个合理的未来，那么他们就可以采用愿景式领导风格。

思科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯（John Chambers）就展现了一种智慧哲学，他认为未来的生活会因为科技而变得更加美好。例如，他谈到冬天当人们从温暖的家里走到停放在室外的汽车旁时，集成电子系统将会调整衣服的温度。他听起来就像布道者，他公开表明自己的信念，认为他的公司可以创造这种未来的模式，让每个人为更加美好的社会做出自己的贡献。[8]

人文主义原则的中心主题是亲密的私人关系赋予了生命意义。[9] 拥有这样原则的人致力于追求人的价值，认为家庭和亲密的朋友比其他关系更重要。他们以活动如何影响他们的亲密关系来衡量这个活动的价值。同样，忠诚比掌握一门技能或者得到一份工作更为重要。实用主义者的原则会致使人们"牺牲少数来赢得多数"，而人文主义领导者注重的是每个人的生命，自然也就培养了社会意识和人际关系管理能力。因此，人文主义领导者更倾向于那些强调与他人互动的风格，比

如民主式、亲和式或辅导式风格。

例如，纳拉亚纳·莫西（Narayana Munthy）是一个富有启迪性的首席执行官，他创办了信息系统科技有限公司，总部设在印度的班加罗尔。他的远见中的一部分就在于采用民主式领导风格充分调动员工融入工作。结果，他使得信息系统科技有限公司成为定制软件开发和维修领域最吸引员工的公司之一。事实上，莫西称他自己为“思想上的资本家，情感上的社会主义者”。 [10]

不断改变的理想

随着职业生涯的展开，人们的梦想和愿望也随之发生变化，并不断重塑他们认为在生活和工作中重要的部分。同样，随着生活的继续，理想自我也更加多变。这些变化不仅决定了人们愿意使用哪种才智和能力，也决定了他们认为应该在哪里应用这些能力并产生共鸣。有时，人们也可能会一直做同一件事，而不去理会自己的使命，忽略自己的梦想和重要事情所带来的变化。

这就是为什么我们经常看到领导者在人到中年之时，往往会跳槽开始另一段职业生涯。当领导者在他们职业生涯中达到某一点时，他们感觉自己已经谙熟一切，并完成了大部分的职业目标，他们可能对自己一直从事的工作失去了热情。在那时，领导者往往希望在新的理想中寻找新的能量，例如回馈别人。彼得·林奇（Peter Lynch）就是这样一位领导者。在成为大获成功的富达麦哲伦基金的领导时，他的事业达到了顶峰，而那时他宣布自己将要离开富达，但并不是为了接管别的公司，而是要和妻子一起创办一个慈善基金。他说他在事业上做得足够好之后，想去做一些好事。并且，他希望在自己精力充沛和创意十足时去完成这件事。 [11]

一次又一次地，我们见证了杰出的能力使领导者在事业上取得成功，同时在生活重心发生转变后，也能让他们在其他领域找到新的能量。塞拉尼斯公司的前任首席执行官约翰·麦康伯（John Macomber）后来成为政府公职人员，担任美国国家进出口银行行长一职。 [12] 雷克斯·亚当斯（Rex Adams），美孚石油公司的人力资源部主管，后来成为杜克大学福古商学院的院长。这两个例子都说明理想自我在职业生涯中是不断变化的。

我们的理想自我形象激发了我们的热情、情感以及动力。一个人的理想是对生活期望最深切的表达，这种形象不仅是我们做出决定的指引，也是测试我们生活满意度的晴雨表。 [13]

当然，如果你想领导一个组织，仅有个人的理想愿景是远远不够的。领导者需要为组织设定一个愿景。如果没有明确的目标和方向，领导者很难将激动的情绪传染给员工。在这里，个人的理想自我形象转变为集体共同的未来愿景。为了与他人的愿景保持一致，领导者还必须要了解他人的希望与梦想。

富有热情的领导

尤尔根（Jurgen）是一家瑞士银行的负责人，正遭受一场信誉危机。银行已经尽其所能，但并不是所有高管都对自己的工作尽职尽责，一些人甚至无法适应他们的工作。尤尔根觉得自己不可能违反银行的传统开除他们。更甚的是，他也无法处理发生在银行其他部门的事情。没有人给他提供正确的信息，似乎所有人都害怕提出反对或批评的意见。尤尔根感觉自己对此无能为力，也无法再享受工作中的乐趣，他觉得自己唯一的选择就是离职。

但在与尤尔根工作的6个月中，我们发现他可以为自己的生活和银行的工作制定一个愿景，并且变得动力十足、备受鼓舞。同样重要的是，这也鼓舞了他所领导的下属。尤尔根开始从自己身上寻找内在的原因，反思自己工作以外的生活和个人愿景。他也阐释了自己在银行的真实处境，以及为什么银行工作无法再使他感到满足。在对比了真实自我以及理想之后，他更加清晰、急迫地认识到了哪些地方需要改变。接着，他问了自己一个非常重要的问题："我热爱这家公司和这里的同事，但这是否足以使我留下来继续应对未来更加艰巨的工作呢？"

一个夏日的清晨，尤尔根与一个朋友在阿尔卑斯山上的一个湖泊附近远足，他诚恳地道出，自己害怕无法带来所需的改变。他审视了自己的过去、现在和未来，想着那些与他工作了多年的同事。他思索着现在的问题以及自己的承诺，如果他的改变正确，那么这一切将会很美好。他仔细思忖着自己的理想愿景，如果回到银行，他将集中精力在他能改变的事物上，并为之努力奋斗。散步结束时，他有了答案："我会回到银行去。"

重新回到银行的决定再次点燃了尤尔根的热情，也挖掘出了他内心深处对领导力的热情。这种热情又催生了勇气，他发现这已经足以使他迎接即将到来的艰巨任务了。

识别并阐明理想自我，遵从生活中真正想走的道路，就像尤尔根一样，这些都需要自我意识。一旦你明确了解理想自我，就会激起内心的希望，而希望才是人类克服惰性习惯的一剂良药。如拿破仑所

言：“领导者是希望的经销商。”[14] 每个领导者所面临的挑战就是如何接近希望之源。那里有唤起和明确个人理想自我愿景的力量，而共同的理想也源于此，所以它才能指引人们向着同一个方向努力奋斗。

然而，这样的领导力需要的不仅仅是愿景，还有对现实的明确认识。

第二个发现：真正的自己，还是沸水中的青蛙

如果你把青蛙丢到沸水中，它会本能地跳出来。但如果把青蛙放在一锅凉水中，再逐渐升高温度，青蛙就不会注意到水温的升高。它会一直待在水里，直到水沸腾，将它煮死在热水中。很多领导者的经历与这只青蛙的命运其实不无相似之处，他们习惯于一定的常规行为，或者把小小的便利集聚成大习惯，任惰性恣意生长。

我们来看一下约翰·劳尔（John Lauer）的例子。他就任百路驰总裁的时候，没有人会想到这样的惯性将会在公司里生根发芽。劳尔高大英俊，嘴角常挂着迷人的微笑，面对领导力挑战时，他总是活力四射，表现出极强民主式和愿景式领导者的优势。例如，任职之初，在一个关键部门的高管会议上，劳尔仔细倾听了高管们的讨论，之后结合公司当前优势和更好的未来全球化定位，明确提出了自己对公司的愿景。在座的高管纷纷点头，这表明劳尔的观点深深打动了他们。接下来的几年，公司进行了重组，劳尔仍然扮演着高效领导者的角色，同时也成为高管团队中的一员。

在掌管百路驰6年之后，有一次，劳尔给一些工商管理硕士的学生演讲时，他的魅力明显黯淡了。他谈到了企业和管理问题，但这些内容听上去都很平淡，甚至有些无聊。他身上那种具有感染力的兴奋感早已不复存在。

就像一只被慢慢煮沸的青蛙，劳尔逐渐适应了失望、挫败，甚至厌倦了大公司那些无聊的常规和政策，他对工作的兴奋感已经消失了。在那次平淡无奇的演讲结束之后的短短数月后，劳尔就离开了这家公司，这一结果毫不令人意外。他想要改变以前的公司生活，转而做一些能重新激发他兴趣的事，于是他选择了和妻子一起工作。他的妻子艾迪（Edie）是匈牙利救济组织的积极参与者。

失去了作为领导者的精力和兴趣，劳尔开始了新的进程，这一进程将带他进入第二个发现。领导者情商的进一步发展要求他们去揭秘真正的自己，只要对自己的理想生活有所憧憬，就需要这样做。这个过程将使他深入理解领导力，并重新发现领导者的意义。

离开百路驰公司两年后，劳尔参加了一个领导力发展研讨会，这个研讨会是行政管理博士培训项目的一部分。[15] 他仍坚持表示自己不想再参与和经营公司有关的事情，他人生中的那一阶段已经过去了。而读博士是通向崭新生活的一扇大门，虽然他不确定自己正在做什么，却对未来充满希望。

领导力研讨会期间，劳尔思索着自己的价值观、人生观、内心渴望以及自身的独特优势。在思考自己未来10年的人生规划，仔细考虑自己的能力之后，他认识到自己其实非常热爱领导者的工作。他找回了自己掌管公司时的种种兴奋，以及与主管团队一起工作的热情和完成重大项目时的激动。后来有一天，他一觉醒来，突然意识到自己已经准备好再次担任首席执行官。这种情况可能会很有趣，因为他可以把在博士项目中形成的观点应用于实践。

在给几个猎头公司回了电话后，不到一个月的时间劳尔就接到了欧格力贝·诺顿公司的邀请，担任该公司的领导职位，这家公司市值2.5亿美元，从事原材料贸易。在那里，他成为民主式领导风格的典范，他认真倾听员工的声音，并鼓励自己的领导团队也这样做。劳尔反复地向大家阐述一个令人信服的企业愿景。正如劳尔领导团队中的一员所说："劳尔激发了我们的力量，让我们对自己卓越的表现充满自信和热情。"[16] 尽管公司总是与单调的碎石、泥沙一类的商品打交道，但劳尔在任期的第一年就使欧格力贝·诺顿取得了很大的进步，使其在《财富》《商业周刊》和《华尔街日报》这些知名刊物上占有一席之地。

劳尔当初离开百路驰，是因为他觉得自己对生活有了不同的认识。而那就是第一个发现，即对理想自我的认识。然后，面对自己的经历，他认识到自己的独特优势，这就是第二个发现，他又找回了作为领导者的热情。最终，他又回到了原来的生活轨迹，实现了与以往不同的领导者角色转变。

难以捉摸的真实自我

要对真实的自我进行评估，先要全面了解自己的才能和热情，即了解现实中自己作为领导者的真实情况。这项工作要比看上去的困难得多。这需要有很强的自我意识，因为平时习惯的积累不可避免地将导致粗心的惰性，而只有自我意识才能克服这种惰性。另外，习惯会产生逐步的变化，时间一长这些变化就会成为主流，所以我们常常很难看清生活的真相。这就像照一面模糊的镜子：要看清自己变得很难。当我们最终认识了自己——常常源自某一刻的顿悟，事实又可能是令人痛苦的。正如与我们合作的一位管理者兼工程师说的那样："我看

到的自己绝非我想要成为的人。”

> 洛根测试
>
> 在一次为期一周的假期里，9岁的洛根住在叔叔家，他总是定好闹钟，让自己每天都能早起。然而，每天他一听到叔叔走下楼梯的声音，不管是几点钟，哪怕凌晨5点或5点半，都会从床上跳起来，洛根不想错过一天中的任何事。这让叔叔非常惊讶，因为他本想趁洛根睡觉的时候悄悄干点活儿。（洛根的妈妈说，这孩子通常每天早上7点半到8点起床。）但每天早上只要叔叔一起床，洛根也就跟着起来，迫切地期待一天的开始。
>
> 洛根测试可以当作快速测试标准，检测你是否已经变成一只沸水中的青蛙。请从几个方面考察一下自己最近的表现，并与过去的自己进行对比。你每天起床时是否对新的一天充满兴奋，而不想赖床？你最近笑的次数是否比以前多？在个人生活中获得的乐趣是否和以前一样多？工作的时候是否同样觉得有趣？如果你发现，你的工作、人际关系和生活总体看来并不能让你觉得充满力量或对未来充满希冀，那就暗示着你可能偏离了真实的自我，此时你可以深入了解一下自己现在的状态。

这种事情是如何发生在聪明人身上的呢？曾经拥有的感觉怎会消失？沸水青蛙综合征，即妥协和自满的缓慢而无形的侵袭，对准确认识自我而言所造成的障碍恐怕是最大的。虽然我们身边的人通常对此有清晰的认识，但我们自己并不能确定自己现在的状态。

在很多因素的共同作用下，人们往往看不清真实的自我。人的心理自身就会屏蔽那些有可能削弱自我认知的信息。这些所谓的自我保护机制在情感上保护着我们，这样我们便可以更轻松地应对生活。但是在这个过程中，它们掩盖或者抛弃了一些必要信息，比如他人对我们行为的反馈。时间一长，这些无意之中产生的自欺行为就会变为可自我延续的神话，虽然会造成很多困难，却依然持续不断。[17]

当然，自我保护机制也有很多优点。例如，与普通人相比，能力出众的人对待自己前途和未来可能性的态度都更为乐观。[18] 这种豁达乐观使他们对事业充满热情和能量。但如果保护过度，问题也会随之产生，它会导致一个人对真实自我的认识产生扭曲，即对自己现状的认

识产生完全不成比例的曲解。

剧作家易卜生将这种自欺行为称为“生动的谎言”：人们宁愿相信令人宽慰的假象，也不愿面对那些令人烦扰的事实。

生动的谎言

自欺确实是一种强大的诡计，它会扭曲我们对自我的认识。正因如此，我们更倚重那些对自我扭曲形象起巩固作用的信息，同时忽视那些起相反作用的信息。令人惊奇的是，这些扭曲并不总一无是处。

我们经常在领导者培训中看到，即使实力非凡的管理者也认为自己办事并不总是高效，尽管他们的同事表示这些领导者都非常出众。也许是因为谦虚，这些领导者低估了自己，但通常是因为他们对自己的表现有很高的标准。因此，他们更看重自己为何不能达到自己设定的标准，而不在意自己做得好的方面。

纠正自我认识的曲解，最明显的方式当然是从我们身边的人那里获取正确的反馈信息。这听上去很简单，但真的简单吗？考虑到生活中有很多人可以对我们的行为做出评价，也许你会认为我们会被反馈信息吞没，然后不停地更正自我认识上的错误。那么，为什么这种情况没有发生呢？

一个原因就是前一章提到的“首席执行官病”。这种现象使人们对领导者隐瞒了重要信息，不仅是关于领导者行为和领导风格的信息，还有关于组织状况的信息。人们对此保持沉默的原因包括对领导者愤怒的恐惧，不想被看作坏消息的散布者，或者自己想扮演好人或友好合作伙伴的角色。

然而，受这种毛病困扰的并不是只有首席执行官，大部分领导者都得不到重要的反馈信息。通常，原因只是因为对他人行为做出坦诚的反馈会让人们感觉不舒服。没有人想故意伤害别人的情感，但他们常常不知道如何反馈才能富有成效而又不会造成伤害。因此，他们常常举棋不定，为了做个“好好先生”而不辞辛苦。但如果人们混淆了与人为善和对他人的行为或风格做出准确评价，那么他们的反馈就变得毫无作用了。

“好好先生”的问题

一家巴黎酒馆的老板兼厨师站在门口，身着白色制服，头戴厨师帽。一对夫妇走进来，微笑着说：“你是老板吗？”

“是的。”他回答道。

这两位潜在就餐者环顾四周，就餐环境、装潢和展示的餐盘配饰都十分大气，他们转身对他说：“这真是个不错的地方，环境优雅，食物精美！”

听了这番话，他回答：“您应该在品尝我们的菜品后再做评价！”

作为老板，他当然希望听到赞美，但是他想要的是实事求是的赞美，而不是出于礼貌和热情。同样，在组织中，人们在为他人提供反馈时，可能把“好好先生”和提供准确信息相混淆了，而后者才是有所裨益的。这一点尤其适用于领导者。

多年以来，一些行为科学家建议人们做出客观的表现反馈。这种反馈不带有任何正面或负面的评论，更易于被人所接受，同时他们还表示，这样的反馈更有用。对反馈进行无害处理，那么听到反馈的人就更易于接受。

根据麻省理工学院的一项研究，这种中性处理实际上降低了反馈的作用；不表态、谨慎的中立立场减少了反馈中重要的情感信息。[19] 这项研究是组织行为学入门课程的一部分，研究要求就读工商管理硕士课程的学生为该课程15个周的学时设定一个改进目标。每周上课时，学生按小组进行讨论，从小组同学处获得对自己进展的反馈。每堂课结束时，每位同学都要从当天收到的有用反馈中选出至多三项。

与当时盛行的建议不同，结果显示评判性反馈比非评判性反馈更有用。评判性反馈指坦率地评价他人的行为，指出做得好的和不好的细节。这些发现是有道理的。众所周知，在某种程度上，我们在做事，他人在看、在评判，因此大多数人宁愿知道实情，而不是“掺水”后的版本。当他人为了让我们内心舒服一些而对反馈进行处理或者做“好好先生”时，其实是在伤害我们：因为我们无法得到有助于进步的关键信息。

这也解释了为什么智商高的领导者不仅积极寻找正面反馈，而且也积极寻找负面反馈。这些领导者明白，如果他们想要表现得更好就需要全面掌握信息，不论这些信息听上去是否顺耳。

获得真相

为了变得更加有效，领导者需要突破身边的信息封锁，并识破试图取悦他们的阴谋，即使这些阴谋是在无人知情的情况下发生的。很少有

人敢于告诉指挥官他太严厉，或者告诉领导者他应该更加富有远见和民主性。因此，智商高的领导者需要自己找出真相。

有效的领导者该如何发现真相？一项针对400多名领导者的调查显示，一方面，他们运用自我意识和同理心来监测自己的行为和他人对自己的反馈。他们乐于听取批评意见，无论这些意见是关于他们的观点还是领导力的。他们积极寻找负面反馈，衡量反对者的声音。与之相反，效率低的领导者常常希望得到肯定的反馈。自然，那些领导者掌握的关于自己表现的信息就更不准确。而最有效的领导者对自己的评价往往与他人对自己领导能力的评价十分接近。[20]

同样的，从上千份对老板、同事和下属做的360度调查问卷中可以看出，寻求负面反馈而不只是积极的言论预示了人们自我意识和整体效率的准确性。如果一个领导者知道自己需要改进的地方在哪里，他就可以有的放矢。相反，只寻求正面反馈的人不能得到很好的自我评价，他们的效率当然也会很低。[21]

因此，负面信息对一个人的继续成长和效率提高而言无疑是至关重要的。但是你应该向谁咨询建议，寻求那些与自我评价不一致的反馈？简而言之，领导者该如何检测事实？[22]

完成第二个发现

正如我们已看到的那样，第一个发现提倡自主学习，即确定你的理想自我。第二个发现以发现现实为开端：你如何看待自己，别人又如何看待你。然而，要完成第二个发现，你需要了解自己领导力的优势和劣势，即理想和现实的差异及相似之处。[23]

这是自主学习的真正开端：对自我进行评价，找出你喜爱并想要保留的部分，以及你想要改变或根据新环境需要调整的部分。一个人的自我意识可以激发人们改变的决心，这种自我意识就是指自己认识到想要保留的部分和需要改变的部分之间的平衡。你突然明白了自己身上有价值的部分，并因此想要保留这一部分。同样，你也可以坦诚地接受需要改进的地方。每一方面都是相对的，无论是需要保留还是改变。[24] 这样看来，有时优势反而产生了破坏作用，比如，因为太过于积极而无法很好地控制情感。或者，有时不足也是由优势而生，例如，适应性的不足也许是因为你是一位鼓舞人心的领导者，有时因为太过于热情而只专注于某个特定的愿景。[25]

你的领导力优势，即你想要保留的部分，存在于真实自我和理想自我相匹配的地方。现实无法满足你作为领导者对理想自我追求的部分，

即你的不足。将真实自我和理想自我的图画拼在一起就像在玩智力拼图一样。首先寻找边缘部分，也就是最明显的部分，然后慢慢填充，一次完成一部分。开始你可能不清楚整个图像，但最终所有拼图都归位的时候，你就能清楚地看到整幅图画了。

对抗盲点

虽然我们承认“首席执行官病”的存在，但对于领导者而言，要找到自己的优势和不足并不是一件容易的事情。想要增强自己能力的领导者首先需要搜寻其他人的观点，以便更准确地了解自己。这种360度的方法会给出更完整、全面的画面。从你的老板、同事、下属这些不同的人那里搜集信息，你就可以从多种角度了解自己的行为以及他人对此的观点，并从中受益。这种360度的视角为你的整体能力提供了一个大家认可的形象。这种认可是否与真实的你相吻合，取决于两点：（1）参与360度评价的人的确经常与你接触；（2）你向他们展露了真实的自己。[26]

我们之所以需要寻找很多不同的人参与360度反馈，有充足的理由：多种观点可以构成更为完整的画面。实际上，在不同的人眼中，在不同的环境中，你将会是完全不同的人，例如在配偶、搭档、老板或者下属眼中。事实上，对不同的反馈来源进行的调查证实了这样的常识：老板、下属和同辈对同一个人的行为的关注点不同。因此，对于同一位领导者而言，从不同的角度看他就会得到截然不同的评价。

例如，塔尔萨大学的吉恩·哈里斯教授（Gene Harris）和乔伊斯·霍根教授（Joyce Hogan）对货运公司所做的研究发现，在一次360度评价中，下属认为他们自己的管理者在责任心上得分最高，而老板认为这些管理者在情绪稳定方面得分最高；[27] 管理者们认为自己在人际关系成熟度上得分最高，而下属和老板却给这一项打了低分。有一点明确的是，两方都认为管理者在提供反馈方面得分最低。这些管理者需要从不同角度获取信息，来避免自己的盲点和反馈信息不可避免的局限性。

另外，内布拉斯加大学的弗雷德·卢桑斯（Fred Luthans）和他的同事也进行其他方面的研究，他们从成功与有效性的异同来分析领导者。[28] 他们认为成功表现为晋升、加薪和薪酬。但他们认为，要评定一个人的工作是否有效，必须根据利益相关者的意见来评判，尤其是下属的意见。弗雷德和同事认为下属的意见是长期观察所得出的观点。他们也收集其他人对领导者行为的看法。毫不意外，他们发现上级倾向于将建立关系、沟通和影响力视作管理者的关键能力，这些是领导者进行管理所必需的能力。而另一方面，下属们认为，管理者在开发

他人潜能、团队合作和交流沟通以及同理心等方面具有独特的优势，而这些都是领导下属所需要的能力。

上级和下属对领导者优势的不同意见，为领导力培养进行360度评估提供了有力的论据。最佳领导者会选择性地运用自己的能力，对不同的群体展现不同的能力。任何一个特定的群体，下属、同事、上级、客户或者家人和朋友，都只会看到领导者能力的一个特定部分。

在所有的观点中，下属和同事的观点，而不是上级的观点，对一个领导者的实际效率有最明显的预示作用。[29] 例如，针对一家政府机构的领导者效率所进行的纵向调查显示，从两年和4年后来看，下属对领导的评价最好地预见到了领导者的成功和效率。即使在7年之后，下属的评价仍可预示领导者的成功，这比上级的评价要准确得多。下属的观点就如同评估中心根据累积表现所做的详细评价一样准确。[30]

了解优点和缺点

一旦确定自己从反馈中得到了个人的全面认识，你就要做好了解自己优点和不足的准备。多数人都知道，要立即将不足挑出来实在是轻而易举。毕竟，在组织中我们总是在讨论不足和缺点，尤其是在领导力培养方面。工作文化也许会重视表现方面的不足，尤其是领导者风格更看重组织的缺点而非优点的时候。这些领导者常常提倡实用性优先，这一点我们之前讨论过，它的标志就是强烈的目标实现感。

另一方面，有时人们更加关注自己的缺点是因为他们缺乏自信，他们认为自己的能力实际上没有那么强，因此往往会不信任或者排斥积极的反馈。通过360度评价数据看出，这种领导者通常放大了自己的缺点而忽视了自己的优点。

强调缺点和不足常常会刺激右前额叶区皮层，触发焦躁感和防御性。防御性一旦占了上风，就会产生消极的影响，进而减少甚至清除自主学习以及改变的可能性。

个人资产负债表

尽管年度绩效考核存在潜在的问题，很多领导力培养项目或者管理者进行的年度绩效考核还常常用“适可而止”的老话使错误合理化，即不承认人们只重视缺点。

这意味着那些人们重视、赞赏和引以为豪的能力在这个过程中丢失了。只关注缺点不仅令人压抑、使人失去动力，而且会导致资产负债

表不平衡。我们的优点表现为作为领导者，我们在生活和事业中学到的有意义的事情，是我们经验的底线，是留存的知识，就像公司资产负债表中的留存收益一样。

多年以来，优势有时又被称为专属特质，通常代表着领导者想要保留的方面，即使那些特质在一段时间内表现并不突出。[31] 这样的特质为领导者提供了可供利用的天然资源。例如，任职时间很长的美国西南航空前首席执行官赫伯·凯勒（Herb Kelleher）总有强烈的幽默感。作为领导者，他喜欢开怀大笑，也喜欢让别人笑，他将这个优势发挥得淋漓尽致：欢乐有趣成为西南航空区别于其他竞争者的组织优势。

通过收集人们在生活的不同领域而不只是工作领域的阅历，可以更加容易地辨认出这些专属特质。

我们已经看到，第一个发现和第二个发现，即理想自我和真实自我、优势和不足，已经让你为了改变而跃跃欲试。但是如何实现这样的改变？你需要一个路线图：规划如何依靠你的优势，弥补不足，让你的愿望成为现实，让梦想成真。

[1] The ought versus ideal self: Charles Handy, The Hungry Spirit: Beyond Capitalism, A Quest for Purpose in the Modern World (London: Hutchinson, 1997), 86.

[2] Impact of an ought self replacing an ideal self: Even studies showing the importance of working on the ideal often make the mistake of assuming that the profile of an outstanding performer will be the ideal image for people in a given job—see, for example, Mildred Burns, “The Effects of Feedback and Commitment to Change on the Behavior of Elementary School Principals,” Journal of Applied Behavioral Science 13, no. 2 (1977): 159–166.

[3] The study of values and value orientation: Gordon W. Allport, P. E. Vernon, and Gardner Lindzey, Study of Values (Boston: Houghton Mifflin, 1960); Chris Argyris and Don Schon, Theory in Practice Learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); Clyde Kluckhohn,

“Values and Value-Orientations in the Theory of Action,” in Toward a General Theory of Action, eds. Talcott Parson and E. A. Shils (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951), 388–433; Florence Kluckhohn and Fred Strodtbeck, Variations in Value Orientations (Evanston, IL: Row, Peterson & Co, 1961); Milton Rokeach, The Nature of Human Values (New York: Free Press, 1973); Shalom H. Schwartz, “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries,” Advances in Experimental Social Psychology 25 (New York: Academic Press, 1992), 1–65; Michael Hechter, “Values Research in the Social and Behavioral Sciences,” in The Origin of Values, eds. Michael Hechter, Lynn Nadel, and Richard E. Michod (New York: Aldine de Gruyter, 1993), 1–28.

[4] Assessing your operating philosophy: The Philosophical Orientation Questionnaire measures the relative dominance of each of the three operating philosophies—pragmatic, intellectual, and humanistic. Richard E. Boyatzis, Angela J. Murphy, and Jane V. Wheeler, “Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior,” Psychological Reports 86 (2000): 47–64.

[5] The pragmatic operating philosophy emerged from pragmatism (as reflected in the works of John Dewey, William James, Charles Sanders Peirce, and Richard Rorty), consequentialism (as reflected in the works of C. D. Johnson and P. Pettit), instrumentalism (as reflected in the works of John Dewey), and utilitarianism (as reflected in the works of Jeremy Bentham and John Stuart Mill). See Boyatzis, Murphy, and Wheeler, “Philosophy as a Missing Link” for the full references.

[6] Larry Ellison described: Mike Wilson, The Difference between God and Larry Ellison: Inside Oracle Corporation (New York: William Morrow, 1998); Stuart Read, The Oracle Edge: How Oracle Corporation’s Take No Prisoners Strategy Has Made an $8 Billion Software Powerhouse (Avon, MA: Adams Media Corporation, 1999).

[7] The intellectual operating philosophy emerged from rationalism (as reflected in the works of René Descartes, Gottfried Wilhelm Leibniz, and Benedict de Spinoza) and the various philosophers claiming rationalism as their etiological root, such as Georg Wilhelm Friedrich Hegel and Jurgen Habermas, as well as the philosophical structuralists (Claude Lévi-Strauss and Jean Piaget) and postmodernists (Friedrich Nietzsche). See Boyatzis, Murphy, and Wheeler, “Philosophy as a Missing Link” for the full references.

[8] John Chambers described: Andy Serwer, “There’s Something about Cisco,” Fortune, 15 May 2000, 114–138; John A. Byrne, “Visionary vs. Visionary,” Business Week, 28 August 2000, 210–214.

[9] The humanistic operating philosophy emerged from communitarianism (W. F. Brundage), hermeneutics (Hans-Georg Gadamer), humanism (Francesco Petrarch and R. W. Sellars), and collectivism (R. Burlingame and W. H. Chamberlin).

[10] Narayana Murthy described: Amit Dawra, Pinkey Jain, Ruchika Kohli, and Abhijit Rajan, “N.R. Narayana Murthy: Powered by Intellect, Driven by Value,” unpublished paper, Case Western Reserve University, October 2000.

[11] Peter Lynch’s career change: J. Fierman, “Peter Lynch on the Meaning of Life,” Fortune, 23 April 1990, 197–200.

[12] Career changes for successful CEOs: B. D. Fromson, “Second Acts for the Top Guys,” Fortune, 23 April 1990, 251–262.

[13] Our dreams and passion drive life satisfaction: Ruth A. Schiller, “The Relationship of Developmental Tasks to Life Satisfaction, Moral Reasoning, and Occupational Attainment at Age 28,” Journal of Adult Development 5, no. 4 (1998): 239–254.

[14] A leader is a dealer in hope: Napoleon in His Own Words, vol. 4, comp. Jules Bertaut (Chicago: A.C. McClurg: 1916).

[15] The Executive Doctorate in Management program: The seminar called Leadership to Create Human Value is part of the Executive Doctorate in Management program at Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University. It is a three-year program designed for leaders from the industrial, not-for-profit, and public sectors who want to pursue organizational, community, and global leadership from a practitioner/scholar perspective. The students fly in for a severalday residency once a month from various cities and countries around the world.

[16] Feedback on John Lauer’s current style: Personal communications from Kathy Crowley, Christina Fiduccia, Michelle Lee, Chistopher Stevens, and Robert Stratton-Brown, December 2000.

[17] Self-deception as a natural but costly process: Daniel Goleman, Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception (New York: Simon and Schuster, 1985).

[18] Optimism of successful people: Martin P. Seligman, Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life (New York: Alfred Knopf, 1991).

[19] Study showing the importance of evaluative feedback: Richard E. Boyatzis and David A. Kolb, Feedback and Self-Directed Behavior Change, unpublished working paper 394–69, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1969.

[20] Effective managers and leaders seek out feedback: Susan J. Ashford and Anne S. Tsui, “Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking,” Academy of Management Journal 34, no. 2 (1991): 251–280.

[21] Consequences of seeking positive feedback only: Paul A. Mabe III and Stephen G. West, “Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-analysis,” Journal of Applied Psychology 67 (1982): 280–296.

[22] Testing reality about yourself: In Morgan W. McCall Jr., High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998), the author points out that people may have “powerful experiences” that could contribute to their development, but sometimes fail to realize these moments. He called these “moments of truth” when the person should ask himself or herself, “Am I about to be the person I want to be? Have I just acted like the person I want to be?” In our framework, these moments of truth are like looking in the mirror and coming to grips with your real self.

[23] Assessing the real self in the context of the ideal self: Jay Conger, Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders (San Francisco: Jossey-Bass, 1989) described the reaction of managers in development programs after receiving a lot of

instrumented feedback—he found them feeling “ho-hum.” They already knew most if not all of the feedback. Without the context of the ideal self, there was no compelling concept as to where to go next—what to do about it or why anything should be done about it.

[24] Knowing what to keep and what to change: This parallels what several scholars have suggested for organizations. See Ron Fry, “Change and Continuity in Organizational Growth,” in Suresh Srivastva, Ronald E. Fry, and associates, Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); and James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 1994).

[25] Commitment to vision can lead to less adaptability: Lisa Berlinger, “Managing Commitment to Increase Flexibility: An Exploration of Processes That Strengthen and Weaken Commitment” (Ph.D. diss., University of Texas, 1991); Russell Ackoff, Creating the Corporate Future (New York: John Wiley & Sons, 1981).

[26] A caution: 360-degree feedback is most helpful when it is gathered in confidence. That means the results are revealed only to the person to whom they apply and to her coach, but not to others in her organization (unless she chooses to share them). Everyone should also be aware that the information will be used in the service of leadership development. When 360-degree data are used instead as part of performance management or reviews, people are less likely to be candid about their weaknesses, and more prone to overestimate their strengths. Similarly, peers and subordinates providing the information may lie to protect or attack the individual.

[27] Different views of a manager from different sources of feedback: Gene Harris and Joyce Hogan, "Perceptions and Personalities of Effective Managers" (paper presented at the 13th Annual Psychology in the Department of Defense Symposium, Colorado Springs, Colorado, 16 April 1992).

[28] Success versus effectiveness: Fred Luthans, R. M. Hodgetts, and S. A. Rosenkrantz, Real Managers (Cambridge, MA: Ballinger Press, 1988).

[29] Strength of peers as a source of feedback: A review of the research on 360-degree feedback found that peers give evaluations that have better predictive power than those of bosses or subordinates—and, of course, better than a leader's own self-assessment. A. V. Lewin and A. Zwany, Peer Nominations: A Model, Literature, Critique, and a Paradigm for Research (Springfield, VA: National Technical Information Service, 1976); T. H. Shore, L. M. Shore, and George C. Thornton III, "Construct Validity of Self- and Peer Evaluations of Performance Dimensions in an Assessment Center," Journal of Applied Psychology 77, no. 1 (1992): 42–54. But other studies have found that subordinates' views are more powerful than peers' in predicting leadership. See, for example, Glenn M. McEvoy and Richard W. Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers: A Seven Year Examination of Predictive Validity," Personnel Psychology 42 (1989): 37–52.

[30] The strength of subordinates' assessment: McEvoy and Beatty, "Assessment Centers and Subordinate Appraisals of Managers," 37–52.

[31] Phil Stone calls these patterns a person's signature themes in his book Your Corner of the Sky (forthcoming).

第八章 持续提升领导情商

胡安·太宾诺（Juan Trebino）在一家大型综合性能源公司担任拉美区营销主管，负责公司在整个拉美地区的市场拓展，包括他的祖国委内瑞拉。在一次领导力研讨会上，他得到了360度的领导能力反馈，但他觉得自己还没有做好准备接受这项工作。以前作为一名工程师，他以目标为中心，但是现在，他需要培养的不仅是辅导式领导风格，拉美地区拓展业务的成功与否取决于他激发团队合作精神的能力。

太宾诺马上要开始自主学习过程的第三个发现：为自己想要培养的领导力制订可行的方案。这项方案要针对个人兴趣进行改善，同时实施步骤要实事求是、易于管理，这样的步骤将会帮助他实现这些可能性。这项方案的制订应该立足于他的优势，同时致力于改善他的不足。

太宾诺觉得，如果想要拓展辅导式风格以外的领导能力，他需要增强自己的同理心。于是，他决定通过日常生活中的行动来锻炼这项能力。他学习计划的一部分就是认识每一位下属；如果他能更加了解下属，就能帮助他们更好地实现梦想、达成目标。太宾诺制订了员工见面计划，为了保持轻松随意的氛围，他选择在下班后和员工见面，这样员工便能更自如地表达自己的愿望和理想。

除此之外，在工作以外的领域，他也尝试锻炼自己的同理心和辅导技能，例如，太宾诺在自己女儿的足球队担任教练，还在当地的困难家庭救助中心做志愿者。这两项活动一方面让他体验更好理解他人的过程，一方面他也有机会尝试新的辅导技能。

这些新的训练领域让太宾诺对自己的学习目标更加专心、更加在意。他就像获得了一副新眼镜：通过新的透镜看世界，让一个人有机会对自己的不足变得更加敏感。

事实上，领导力学习目标与日常生活联系得越紧密，我们就越能得到锻炼的机会。美国凯斯西储大学魏德海管理学院的简·惠勒教授发现，在制订学习方案的人中，那些能充分利用周围不同人群、生活的方方面面——不仅是工作中，也包括在家庭、教堂和居民区等地方，以此练习新技能的人，往往可以取得最大进步。而且，这些进步在两年或者更久的时间之后依然非常明显。[1]

当学习机会出现的时候，能够留心注意并主动抓住机会练习新的能力

可以让你进步得更快。生活就是学习的实验室。值得铭记的是，相比于只针对特定目标而制订的方案，认识到理想自我与真实自我之间的差距后制订的学习方案更为有效。

第三个发现：学习计划

领导能力培训经常围绕着“表现力计划”展开，这个词让人不由得联想起治疗康复计划。但学习不是为了把一个人变成更好的领导者而进行死板的练习，而是应该把学习目标和个人梦想联系起来。因为表现力计划是为了实现一定程度的成功，因此，它就变成一个必须要证明的事情。表现力计划也会激起防御意识，这样的计划没有抓住使个人梦想与目标（目标可以激发人的动力）保持一致性的动力因素。[2] 而学习计划则注重改变的可能性，这些改变最终会促进工作表现力的进步（可能提高总体生活的满意度）。

毫无疑问，人们发现重视学习的改善计划最为有效，而不是强调表现结果的计划。例如，在一项改善沟通技巧的课程中，学习计划可以大幅增强表达能力，而表现力计划可能会使人们产生防御反应，他们并不想“表现得糟糕”，但这项计划忽视了为他们提供改善实际表现的具体方法。

最好的学习计划可以使你专注于你想要成为怎样的人，即理想自我，而不是别人眼中的、应该是某种样子的你。它会为你的表现制定有意义的标准，而不是用任意的、世俗的标准来评判成功，这样的标准可能适合也可能不适合你的个人目标。[3] 在制定具体、可掌握的学习目标时，最好将它与能激发你动力和才能的目标联系在一起。

另一方面，被动接受一个表现力目标时，其结果往往将适得其反：它使人对自己表现是否可以得到改善产生焦虑和怀疑，进而破坏了人们的动力，因此，这样的做法并不能提高表现力。[4] 例如，即使是在目标驱动性较强的销售领域，学习目标也比表现力目标带来的改善更多。[5] 制定重要的发展目标，可以将我们带离对改变的凭空想象，进而专注于实现改变的具体步骤。[6] 我们的学习目标是一种精神上的演练，为我们的行为改变铺平道路。

将日常生活变为学习的实验室

正如我们在胡安·太宾诺的例子中所看到的，根据具体目标制订学习计划，将日常生活变为学习的实验室。在女儿的足球队担任教练、在救助中心做志愿者、下班后和同事交流，这些都为太宾诺提供了锻炼情感能力的机会。这些目标帮助太宾诺审视自己的当前状态，同时提醒

他该注意些什么。[7]

太宾诺想要克服的习惯早已变成一种自发的行为，尽管他自己并没有意识到，但这些习惯随着时间的推移早已根深蒂固，所以意识到这些习惯的存在是改变的重要一步。[8] 只要他稍加留心，那么无论是与同事交谈、做足球教练，还是接听那些暴躁的人的电话，这些状况都会变成激发他改掉旧习惯、尝试做出新反应的有力线索。

这种习惯改变的暗示是神经性的，也是知觉性的。匹兹堡大学和卡内基–梅隆大学的研究者已经证明，人们为一项任务做好精神准备的同时，也激活了前额叶皮质——大脑中的一部分，具有执行功能，并促使人们将想法转化为实际行动。在没有准备的情况下，前额叶皮质是不会被提前激活的。因此，人们的提前准备做得越充分，表现也就越好。[9]

当我们试图克服原有的领导习惯，并采用更好的方法取而代之时，这种精神准备就变得非常重要。从事这项研究的一位神经科学家发现，当一个人不得不为克服一项固有习惯而做准备时，前额叶皮质就会变得非常活跃。前额皮质的激活标志着大脑将专注于即将要发生的事情。如果没有这种激活，一个人就会继续按照原来令人不悦的方式行动。不善倾听的管理者就会再一次中断与下属的联系，标杆式领导者就会掀起另一次过于惨烈的攻击。

因为领导技能是过去形成的、无意识习惯的一部分，所以旧习惯不会凭空消失。要想集中精力改掉旧习惯，就需要下定决心并不断提醒自己。经过一段时间，随着新行为方式成为大脑中较强势的方式，我们就渐渐不再需要提醒了。

设定目标

设定目标、制订计划并不是什么新鲜事物。[10] 本杰明·富兰克林曾列出要成为高尚人士的具体步骤，通过制订每日目标和每周目标建立自己的良好行为。有研究明确表示，这个方法有科学依据。

20世纪60年代，哈佛大学的戴维·麦克莱兰就已证实，通过设定具体目标并为之制订实施计划，即可使企业家变得更为成功。[11] 之后，麦克莱兰的学生大卫·库伯（David Kolb）在麻省理工学院做了一系列研究，明确指出了目标制定过程中哪些部分对于进步和改善而言至关重要。[12]

现在，管理者对制定目标再熟悉不过。他们不仅要计划自己的日程，

为实现年度目标制订方案，还要为下属制订相关计划。另外，他们要参加事业部、部门和公司等层级的计划制订。从每日活动计划手册到电子掌中宝，他们已经被这些计划制作工具淹没了。难怪管理者抱怨自己需要花费大量时间制订计划，而真正做事的时间却很少。

人们因为这种计划而变得狂乱，那么还有什么新信息或者工具可以利用呢？近来，对情商提高者的调查揭示了一些有用信息和工具的关键点。[13] 虽然有些看上去显而易见，甚至是常识，但也并不是人人都可以做到的。研究发现包括：

·目标应该建立在个人的优势而非弱点之上。

·目标应该是个人自己的，而非他人强加的。

·计划应该有灵活性，允许人们为将来做好多种准备。组织强加的单一“计划”方法往往会产生不良后果。

·计划必须可行，并且步骤易于管理：如果计划无法适应人们的生活和工作，那么很可能在数周或者数月后就被放弃。

·如果计划无法适应人们的学习风格，将会使人很快失去动力和兴趣。

现在，我们来了解一下以上几点是如何改变目标制定的，其实它正如我们通常应所知的那样。

目标应该建立在优势之上

德莫特里斯（Demetrios）是一家研究型咨询公司的总裁，这家公司发展得很快，他本人也是一位办事高效、处事民主的领导者。德莫特里斯的自我意识和社会意识都很强，善于建立人际关系、进行团队合作以及开发他人潜能。通过从他人观点中提取精华的能力，他带领公司渡过了难关，现在公司所占市场份额不断扩大。

但是，公司取得成功后，德莫特里斯不得不面对领导的两难境地。公司的合伙人和员工开始对公司今后的发展方向产生疑惑。他们需要一位愿景式领导者，希望他可以对工作的优先事项做出抉择，从而保持公司的增长势头。此时，德莫特里斯的民主风格显得太过自由放任：允许合伙人按照自己意愿带领公司向不同的方向发展，这对于公司而言具有很大的威胁性，可能会导致公司四分五裂。

德莫特里斯随后与一位高管教练的合作告诉了我们一个道理，即基于优势的学习计划可以弥补一个人的不足。这次合作揭示了德莫特里斯

领导风格中的不足之处，即行使权力不够果断、积极，例如在影响力和冲突管理方面。教练帮助德莫特里斯认识到，他在对待客户时表现出的鼓舞人心的领导力和促进变化的能力，在他成为领导者后却被弃之不用。

为了在公司里也建立愿景式领导力优势，德莫特里斯制定了一个全新的学习目标：像对待最重要的客户那样来管理公司。面对公司出现的每一个挑战，他都会像对待客户的疑难一样，用自己的社会意识进行分析。德莫特里斯的行动计划包括为新“客户”，即他自己的公司制订问题解决方案。他甚至开始每天给自己写咨询记录，并在其中提出具体的解决方案。

他的第二个学习目标是处理领导力危机：他的目标是在每次公司会议上都表现得鼓舞人心。例如，每次开始小组讨论时，他都提醒大家的职责所在，即他们的理想、价值观和使命。在培养愿景式风格时，虽然他一开始觉得难为情，甚至有些奇怪，但很快他就表现得不那么刻意，变得更加自然。他依仗的两种优势是：对待客户时鼓舞人心的能力和团队合作能力。例如，每次开会之前，他都会重提公司使命，这样就能够引起大家对公司前景的共鸣。

通过运用自己的优势，德莫特里斯可以自信地按照学习计划继续学习。他明白他为客户做的事情也正是公司所需要的。在接下来的6年时间里，公司的收益增加了三倍。除了根据自己的优点改变领导风格以外，德莫特里斯还发展了那些接近转折点的能力，所谓转折点，即相对较小的提升或某种能力展开频率的增加都可以显著改善一个人的表现。

戴维·麦克莱兰是第一位将转折点分析应用于能力增强的专家。[14] 人们此前的研究已经回答了这个问题：哪些能力是人们脱颖而出所必需的呢？这种新方法回答的问题则是：拥有多少能力才能使人脱颖而出？在德莫特里斯的案例中，他有两种能力缺陷接近了转折点，即鼓舞人心的领导力和促进改变的能力，同时也有两种能力缺陷远离了转折点，即影响他人的能力和冲突管理能力。

假设他的学习目标是发展个人或者与合伙人的愿景，然后再推销给员工，那么他就真的需要加强在影响力和冲突管理方面的能力了。但是通过培养与现在风格相近的新习惯，他就更有可能成功建立有效的愿景式领导风格。

这真的是你的目标吗

马克·斯科特（Mark Scott）是一家抵押贷款银行公关部副总裁，他回顾领导力培养课程的收获时，提到自己实现了三大进步。第一，更能理解不同背景的各色人群；第二，能够与各行各业的人建立有效的工作关系；第三，在遇到新情况和不确定情况时，可以更加灵活应对。这些收获是他两年前制订学习计划时列出的前三项学习目标。

但是，在提到他学习计划中的第四和第五项目标时，斯科特就需要想一想那些目标到底是什么。“哦，那些是我老板的目标，”他说，“她执意认为一个好的学习计划应该解决能力评估中暴露出的所有问题。”

显然，对于别人认为自己应该做的事，斯科特并不认同。但是这种类型的失败案例在目标设定时经常发生：人们会因为老板、导师、教练或者配偶鼓励或者强迫他们改变，才制定发展目标。但是，需要记住的重点是，学习目标与你自己的情况越接近，你就越可能实现它们。[15] 热情和希望——与梦想密不可分的活跃的脑部活动，对持续学习而言至关重要。目标越难实现，攻克目标的承诺就越重要。 [16]

关于未来，你有什么想法

“我从来没有给自己制定过目标，事业如此，个人生活也是这样。但是我坚信，不管我做什么，我的所作所为应该和我的价值观一致。”当被问及未来的计划时，一位企业家如是说。作为一家咨询公司的唯一所有者，在任何人眼里，他都非常成功，而他的个人生活也是如此。

他能清醒地认识到事物对自己是否重要——按照他的价值观、信仰和喜欢的生活方式判定，并以此为依据对未来进行“规划”。他为自己规划了一条没有具体里程碑的道路，例如一项特定的工作。但是，在这条发展道路上有一些路标，他可以利用这些路标做出重要决定，同时他也依赖高度的自我意识和把握好机会的本领。

这位企业家所采取的方法与丹尼丝·西泽尔（Denise Cesare）形成了鲜明的对比，丹尼丝·西泽尔是蓝十字公司的首席执行官，公司位于美国宾夕法尼亚州东北部。从小，西泽尔就有明确的目标，以及对未来的愿景：“公众会计师这个行业，非升即走。因此我在进入这个行业的时候，就明确了成为合伙人的目标。之后，当我从事医疗保健行业时，我的目标是跻身公司高层。我全神贯注于自己的目标，保持一贯的幽默感，清楚自己的价值观，朝着自己的目标一步一个脚印地前进。”

她也正是这样实践的。在紧要关头，她总是紧盯目标，为了自己事业

发展的某一阶段获得成功而努力。她擅长分析所处的环境，以成绩为导向，知道如何处理变革中的起伏跌宕。

而另一类人则截然相反，他们根本不考虑未来，至少不像我们平时一样规划未来。他们一边前进，一边创造未来，牢牢地坚守自己做事的喜好。“我不想浪费时间为以后的事情担忧。”一家日用消费品公司的领导这样说。但这并不意味着他在个人生活和职业生涯中就无法获得成功。他更关注于现在的成功，通过对当前形势的理解来指导自己的行为。

因此，未来规划没有绝对的正确方法。研究者表示，未来规划因人而异。 [17] 如果人们真的想要尝试一个已被禁止的模型，那么他们的学习计划也就毫无用处。在为自己制订未来规划方案的时候，并非每个方法都适用于所有人。

即便如此，我们发现每种计划风格都有值得学习的地方。例如，方向明确或者有远见的计划者，擅长在他的价值观、信仰和对生活的感知的基础上描绘意义非凡的未来。 [18] 目标导向的计划者得到了自己追求的东西，社会科学研究告诉我们，具体、可测量的目标更可能得以实现。 [19] 懂得如何制定这样的目标可以帮助人们将能量聚集在所需之地和所需之时。

另一方面，行动导向的人更关注短期内实现的成就。此外，以行动为导向的计划非常自由，这也为增强创造力提供了机会。最后，人们往往容易忽视的是，反思式计划中的“应当之事”会发生在大多数人身上，因此在规划未来的时候，最好也将其考虑在内。

计划必须可行

也许，人们在制定目标时所犯的最大错误，就是让自己从事一些按照当前生活和工作风格很难完成的事。行动计划应该适合自己的生活结构和节奏。从前面的章节中，我们了解到，如果人们将特定的情感能力当作自己学习目标的一部分，而不是设定一个模糊目标，他们就能得到持久的提升。 [20] 即使只锁定一个提升目标，他们也可以大幅度提高效率。

学习计划中如果列出具体、实际的步骤，就可以带来最大的提高。例如，有的人想要增强自己的演讲能力——这是领导者交际能力的关键，同时对其他能力也至关重要，他可以为自己制定如下一些具体目标：

·每个月至少要做两次正式演讲，并请一位自己信赖的同事做出评价。

·演讲之前和朋友进行事先演练。

·给自己的演讲录像，请上司帮助自己对录像进行评价。

·参见演讲会，获得更多有效的练习机会。

·和那些演讲风格轻松风趣的人交流，看看他们是如何准备的，尤其是他们如何克服怯场，轻松地进行演讲的。

对于特定的某个人而言，哪些目标起作用取决于他的现实情况。制定发展目标，就必须把它插入已经排满的日程表里。因为行动步骤经常需要额外占用时间，问题就变成了：为了挤出实现目标所需的时间，你应该对什么说“不”？答案就是，设计你自己的步骤，这样它们才可以与你的情况相符合。

例如，一个中层管理者没有参加演讲会，而是每天都约见员工。通过这个方式，她就可以为其他人宣读报告，从而给自己创造更多的练习机会。于是，她就把学习计划融入每天的工作中，把工作环境当成了加强领导能力的实验室。

了解个人的学习方式

大多数领导者有自己喜欢的学习方式，而那种方式对他们而言才是最自然舒适的。你不需要争抢某个学习方式，也不需要遵照某强加的风格，而是应该选择自己喜欢的学习方式。

例如，有两个朋友——在短短几年内都成了首席执行官，他们决定在夏天学习航海。其中一个人出去买了一艘12英尺（约4米）长的小艇，他计划用这个小艇在缅因州海岸练习一个月。同时，他的朋友报名参加了波士顿港的一个航海训练课程。

第一天，购买小艇的那个朋友驶离缅因州海岸，他的朋友则端坐在教室里学习航海的基本知识。但是，一旦掌握了一定的航海理论，他就可以直接驾驶大船。同时，在缅因州的海岸边，他的朋友从第一天起就在水上学习，虽然只是一艘小船，但他自己收获了很多，例如为什么中插板很有用等知识。在接下来的几年，他驾驶的船越来越大，并且不断练习自己新发现的技巧。

最后，这两个朋友都学到了自己想要的本领，不过他们采取的方法截然不同。购买小艇的朋友喜欢通过具体的实践来学习，而他的朋友则

倾向于先掌握一些航海知识。幸运的是，这两个航海初学者都具备学习能力，必要时他们都可以通过积极的实践来学习。

研究表明，人们选择了适合自己的模式才能更好地开展学习。[21] 在麻省理工学院的时候，大卫·库伯拓展了学习风格调查表，这个表已经沿用了30多年，用来调查管理学和医药、法律等领域的学习。库伯发现，人们在以下模式中学习效果最佳：

·具体经验：经验可以使人们看到、感知到事物的样子。

·反思：思考自己和他人的经验。

·建立模型：形成一种理论，使观察富有意义。

·反复试验学习：通过使用新方法，尝试新事物。

如果将以上模式中的2—3种结合应用，学习的效果会更好。[22] 另一方面，有些人使用的学习风格不利于自己的学习，尤其是在使用过早或过多时。这样的学习风格会使人们失去继续学习的动力，或者丧失学习的热情，因为它们会使学习变得无聊、失去意义。

例如，很多领导者为了更高效地领导团队都接受过不同程度的相关教育。如果他们跟随大学教授学习，就可能在最开始的几节课中努力学习关于团队建立和组织发展的理论。他们也许会在课上重点学习关于团队的不同哲学观点。与此同时，当周一早晨他们需要安抚一位搞破坏的团队成员时，他们需要的不是理论，而是解决问题的工具。因此，几节课以后，领导者也许会觉得这些课程毫无意义，自然也就不会认真听讲了。

教授往往按照自己喜欢的学习方式来安排课程，这种知识通常都是抽象性和反思性的。但是领导者的学习风格可能是更加积极、更加实在的，那就有必要在课程之初学习一些能立即使用的实用技巧。

领导力课程和工作场所的时间表经常一成不变、千篇一律。为了避免这种学习上的缺陷，你需要辨认出最适合你的学习风格，确保你的行动步骤有效。如果苦苦思索后仍无法确定自己的学习风格，那么有一些简单的测试可以帮助你。[23]

通过回顾前三种自主学习的发现，人们可以制订一个吸引人但又切合实际的方案，帮助他们实现领导力目标。你已经比对了自己的理想目标和现实中的行为风格，并得出自己的优势和不足。胸有成竹之后，你已经在一个学习计划中选择了特定的领导力，并制订了切合实际的

课程来强化这些领导力。

如果你的计划已经准备好，步骤安排妥当，并且把注意力集中于制定的目标，那么你就可以进入最后两个发现了。现在你就可以尝试并探索如何使这种学习一直伴随于领导者生涯。

第四个发现：大脑重置

杰克（Jack）是一家全球食品公司的市场部经理，是一个典型的标杆式领导者，他总是精力充沛，以提升成果为导向。他总是想找到更好的做事方法，当看到别人似乎无法按期完工时，他就会急切地接手。更糟的是，对那些达不到他要求的人，他总是抓住其错误不放，只要有人不按照他的方法做事，他就勃然大怒。他的直接下属抱怨道——当然是在私底下，杰克是个“控制狂”。

通过对他直接下属的调查，我们发现，他的行为经常会给集体氛围造成恶劣的影响。人们清楚目标是什么——就是他们需要达到的地方，但是他们不知道该如何实现。杰克知道自己想让别人做什么，但是没有在他们做得对的时候告诉他们；对他们的表现，他也没有给出肯定的反馈。这样做的一个结果就是麻木：人们觉得没有灵活性，不能按照自己觉得合适的方法来工作，而是需要猜测杰克想要他们怎么做。杰克接管部门两年以来，经营陷入停顿，这不足为奇。杰克接受老板的建议，去找了教练。

第一步就是通过一项360度情感能力评估测试，对杰克的优势和不足做出准确的判断。他很清楚自己的优势：充满自信、精力充沛、以业绩为导向、主动性强并且有责任心。对杰克来说，最能说明问题的数据就是，他的自我评价和他直接下属对他的评价之间有巨大差距，他的下属主要就两点对他进行了评价：自控力和同理心。

为了帮助杰克就以上两个方面能力的培养制订一个学习计划，杰克的教练花费了很多时间，先是简单地帮助他消化这些反馈信息。教练将报告中提到的杰克在自控力和同理心方面的不足，与他的两项特殊优势联系起来：他能很快想出备选方案，并对解决问题充满热情与渴望。因为杰克过度使用了那些优势，结果就没有充分应用更加积极的领导力风格，例如，愿景式和辅导式风格，而这些风格都来自自控力和同理心。

一旦杰克看到自己的不足是如何阻碍自己成为理想中那个卓有成效的领导者时，他就开始把注意力集中到自己需要改进的地方。他努力调整优势和不足之间的平衡，而他的教练也帮助他制订了一个学习计

划。这项计划强调了一些具体的方法，以便将日常工作和每天发生的事情当作学习的实验室。

例如，杰克发现，事态平稳时，他运用同理心是没问题的，但是，一旦面对压力，自己就像完全换了一个人一样。缺乏自控力破坏了他听取别人建议的能力，而这恰好是他所需要的。因此，杰克的学习计划主要用于解决有效控制情感的问题。教练传授给杰克一种观察身体内部感觉的方法，这样他就能尽早发现那些提醒他自己将要失控的危险信号。无论他何时开始感到沮丧，都要遵循以下4步来调整情绪：

1.后退一步：倾听，不要暴跳如雷。

2.让他人发表意见。

3.保持客观：问问自己，自己做出某种反应有没有充分的理由，或者自己是不是急于下结论？

4.提问题要清楚明白，不要提那些听上去像评判或者带有敌意的问题。

杰克主动改变了自己一贯过度的反应，使自己能运用同理心去理解他人，能倾听别人的意见，更全面地收集信息，更清楚地理解信息，谈话更富理性，而不是充满责备呵斥。他不必赞同他人的观点，但是要给他人发表意见的机会。

另外，为了做出这些改变，杰克先必须学会辨认情况下可能出现问题。过去，有些情况可能产生一些破坏领导力发挥的旧习惯，对这些情况要进行预警，我们最好采取一种新的、积极的反应。[24] 就像预警雷达一样，这种预测会提醒我们，应该对我们即将实施的行为投入更多精力，这样就可以为下一步的行动早做准备。这样，我们就有了练习的机会——而不是错过改变的机会。

对于这些新的习惯，杰克真的练了一遍又一遍。直接下属工作完成出色时，他就给予积极的评价，而不是一味批评。他提醒大家，每个人的贡献都有利于完成整个团队使命，他克制自己，不要对每个人的工作方法管得太细。日积月累，杰克的愿景式领导力和辅导式领导力都大幅增强。杰克在6个月的时间里，实现了实质性的进步。他的记录显示，以前他大发雷霆的情况至少一天上演一次，而现在一个月也只有一两次。部门的氛围也大大改善，部门的业绩也终于开始提升了。

一种新的学习模式

像杰克一样的领导者，在研究自己的全部领导力时，在某种意义上，衡量的是自己一生所学的全部知识。人们从很小就开始学习领导力，他们观察自己的教师、教练——任何一个他们遇到的、扮演领导者角色的人都是他们学习的对象。这些榜样为他们形成自己的领导习惯搭建了第一座学习的平台，即他们对于领导者这一角色的最初认识。之后，随着他们加入俱乐部、球队、学生组织，开始扮演自己的第一个领导者角色，或者在同龄人中扮演领导者角色的时候，他们就会将那些榜样身上的领导力模式付诸实践。参加工作后，他们遇到新的领导者，尝试新的领导行为，并在最初建立的平台上添加新内容。

事实上，这些课程中没有一门涉及对于领导力构成元素的明确讲解——这些元素是在人的成长过程中自然生成的。但是，领导力的学习为领导习惯的形成铺设了大脑回路，以决定一个人在以后的生活中遇到类似情况时应该如何应对。例如，一个人每次领导一个团队时，他总是最乐意重复自己以前的领导行为——每一次的重复都会使那种习惯的神经连接加强。认知科学家将一种习惯的自动加强称为隐性学习，与学校课程提供的各种各样的显性学习相对应。

在极大程度上，大脑控制领导力——从自信心、情感的自我管理，到同理心和说服力，采用的是隐性学习的方法。你所回忆起的隐性学习不是发生于大脑新皮质的最顶层，大脑思维区——而是在大脑底部的基底神经节。领导力的学习大体是通过情商的前额叶皮质边缘回路而实现的。[25] 大脑的这个原始部分可以选择和控制我们经常使用的习惯，不断学习如何完成生活中的基本任务——从遣词造句到主持一个卓有成效的会议，如此种种，不一而足。

这样的学习是潜移默化的，大多数情况下，人们甚至没有意识到自己正偷偷地学习这样的课程，但积少成多，不知不觉人们就已经掌握。大体上，这是一个先进的系统。但问题在于，人们在一生中是通过重复他们看到的榜样的做法而偶然选择了自己的领导习惯，还是反复实践自己的领导力企图而形成的领导习惯呢？如果影响你的第一个领导者是个疯狂的标杆式领导者，那么他有可能成为领导者模仿的对象；如果他是个优秀的教练，那么向他学习的人又会遵循一套不同的路径。最后的结果是：人们最终形成一揽子混合领导力技巧，这就像一个人掌握了很多高尔夫的击球技巧，却还是一个糟糕的球手。

然而，如我们所见，如果你能做到以下3点，还是可以提高的：意识到自己的不良习惯，有意识地尝试更好的方法，把握每次机会练习新的行为举止，直到它变成你自觉的举动——即在隐性学习的层次上掌握这种新行为。

增强情感能力需要花费几个月而不只是几天的时间，因为大脑的情感中心都会被调动起来——不仅仅是新皮质，新皮质只是大脑的思维区，负责获取技术方面的技能和纯粹的认知能力。前面提到，新皮质学东西非常快，甚至第一次听见某事物就能很快学会。但是基底神经节和它与情感中心的关联则以一种大不相同的方式学习：要掌握一种新的能力，它们必须经过不断的重复和实践。[26]

这解释了为什么在教室里有效地学习领导力是件困难的事情。教师无法指导你的带有领导力旧习惯的大脑回路再学习新的习惯。你需要的是不断练习：一个行为序列重复次数越多，底层的大脑回路就变得越强。于是人们就能够重新构建自己的大脑：学习新习惯使神经元之间的通路得到强化，而且甚至可能产生神经形成现象，即新神经元的增长。[27]

例如，为了改掉自己的标杆式习惯，扩展自己的领导力，杰克就必须不断重复练习。他越是在更多方面实践这些新的思考方式、感觉和行为方式，新的神经回路就越有灵活性、越强大。这样，像杰克一样的人就会发现自己做到领导力培养的各个步骤之后，就可以毫不费力地控制自己的情绪，在倾听别人谈话时，能实现运用同理心。这标志着新的神经通路已经变成了大脑的默认选项。

这样掌握的能力，即使不是一生受用，也可以持续数年。

只有执行，没有练习

培养辅导式领导风格过程中，如果没有不断尝试新的行为方法，尤其是停下脚步倾听意见、咨询问题，杰克就不会取得长足的进步。这个过程并不简单。遇到问题时，杰克身体里的每一个细胞都跃跃欲试，为杰克干预、接管并独立解决问题做好了准备。对于杰克来说，这种倾向就像知道如何骑自行车一样自然而然——这个反应的每一点都让人无法察觉，却非常强大。

因此，带有更多积极选择的试验就非常关键。新的思维方式、感觉或者行动方式最初都会让人觉得不自然，感觉就像穿了别人的衣服。从神经层面而言，就是一个人强制大脑走入一条不经常走的道路。毫无疑问，杰克在第一周会怀疑自己，努力倾听他人的意见而不是急着干涉别人，这在最初的确令人感觉不那么自然。

吉姆·洛尔（Jim Loehr）和托尼·施瓦茨（Tony Schwartz）在《哈佛商业评论》撰文指出，伟大的运动员训练时间很长，但上场时间很短；而管理者没时间训练，所有的时间都在场上。[28] 因此，难怪领

导者经常重复自己的错误：急于达到目的，完成任务，忽略了对更好领导力的学习。领导者经常尝试一两次一种新方法，就开始应用，没有给自己练习的机会。

领导者学习新习惯的关键是通过练习来掌握技能。否则，就会故态复萌，又恢复到以前的习惯。如果你学过某种乐器的话，就会知道不断练习活页乐谱直到不犯错误，才达到自如的境界：给老师演奏的时候，你可以即兴演奏。但如果参加一场正式独奏会，重压之下，你或许会遗漏某些部分。然而，专业音乐家迈出了至关重要的一步：他们一遍一遍地排练，然后再排练，直到自己用来演奏的手指或者呼吸都变成习惯性的。他们一直练习到不需要思考就能凭感觉演奏的境界。

同样，为了掌握一种领导力，就需要打破旧有的习惯，改变大脑的默认系统，学习新的习惯，而这需要很长的时间来建立新的神经通路，然后进行强化。[29] 当你能够长时间坚持新反应，一直到未来——而不只是一周或者一个月，你就知道自己养成了新的习惯。

自控力，特别是情感自控力，在掌握之前可能需要一些特别的努力。一些研究显示，管理情感冲动是精神活动，即故意改变某人的情感带来的压力，会耗尽自控所需的能量。[30] 然而，有时候，使用新的领导风格恰恰需要自控力——比如，像杰克一样的领导者，想要改变自己的标杆式领导风格和命令式的习惯，培养一种有亲和力的领导风格。这就需要特别的准备：克服用旧习惯反应的倾向。一个人必须克服自己的情感冲动，否则会加重学习的负担，失去侧重点。

这暗示了一种学习策略，即最初要多用点力气克服你要改掉的冲动性领导习惯，之后再全力练习新习惯，取代旧习惯。最终，通过练习自控力，直到掌握，原来需要努力练习的内容就变成了习惯，压力也就消失了。在练习新的领导力模式时，一旦采取了这个关键步骤，你的精力和注意力就不必那么紧张了。

隐性学习

即使不是绝大多数，很多典型的领导力培养也是在研讨会上进行的，利用周末或者一周的时间到另一个地方进行培训，但是这么一点时间根本不够开启这一进程。

因此，杰克没有参加周末举行的敏感度培训项目来加强自己的同理心，他利用上班时候与下属和同事自然发生的各种情况作为训练平台。另外，他也和妻子讨论自己的学习计划，这样，她就充当了非正式的教练，帮助他更好地倾听家人和朋友的意见。通过这种方式，杰

克扩展了自己的学习平台，更多地依靠日常活动让自己的学习效率最大化。

诀窍是做其他事情的同时进行学习，这叫“隐性学习”，对于提高情商非常有用，尤其是提高领导力。通过研究科学家和工程师中的杰出领导者——即经常使用诸如同理心能力的人，研究员克里斯汀·德里福斯（Christine Dreyfus）发现，情感能力在很多情况下使得那些天才变得更加出色。[31] 鉴于他们工作于技术领域，而技术领域并不常用情商，他们在这方面的表现令人特别印象深刻。

如同第六章列举的强生公司的杰出领导人一样，德里福斯研究的领导者中，大多数人在40年前的孩提时代，就已经开始实践这些技巧，例如当童子军。之后，他们在高中和大学时也充分利用各种场合进一步实践，例如运动队、俱乐部、乐队和宿舍生活。之后，他们变成了杰出科学家和工程师，相对独立地解决问题，还继续在工作之余增强这些能力，也在各种场合练习团队建设能力，例如在教堂和社区组织，或者进行专业协会的会议准备。他们经过体验另一种以关系为导向的环境，使工程文化中普通的标杆式的唐突变得圆滑。

例如，有一个工程师，现在已经成为一位有威信的领导者，他说，他已经改掉了自己的命令与控制式的工程师文化，而他发展领导力的地点令人出乎意料：竟然是在教堂。“在教堂里，人们可以发表自己的观点和感受，”工程师回忆道，“作为一个工程师，我通常觉得自己必须时刻拥有逻辑，而在教堂，对于那些缺乏逻辑的观点，我也能够接纳了。时光流逝，这种接纳逐渐影响了我的领导力方式——少关注一些逻辑流程和具体内容，多理解整个团队的进程。”

对于德里福斯所调查的大多数工程师来说，先前的项目领导者经历为他们提供了工作环境中的关键的领导力学习实验室。多年以后，他们承担更大的管理责任，与教练一起工作，参加公司举办的培训项目。随着他们不断增强自己的领导力，他们成为随时随地都可以进行隐性学习的榜样。[32]

内心演练的力量

训练的时间越长，得到的收获越大。扩展练习领导力的机会，还有一个方法：利用内心演练。

我们回到杰克的例子。按照他学习计划中的一个部分，杰克开始利用开车上班的空闲时间，想象如何应对当天可能出现的情况。一天，他开车去和一位员工一起吃早餐，这位员工看上去难以完成项目，杰克

想象出一种积极的场景：在开始解决问题之前，他要先询问情况并耐心倾听，以充分了解当前的形势。他预计自己会感觉厌烦，因此就在内心里演练如何克服这种感觉，而不是直接采用自己惯常的方法急于解决问题。

这种内心演练可以大大提高学习新技能的效果。众所周知，经科学研究证实，内心演练大大改善了运动员的表现。奥运会运动员，例如美国跳水运动员劳拉·魏金森（Laura Wilkinson），经常运用内心演练。在备战2000年奥运会时，魏金森折断了三根脚趾，以致不能下水。但她没有停止备战，每天在跳台边坐上好几个小时，不断在内心里回顾跳水的每个具体动作。2000年奥运会上，她取得了颠覆性的胜利——荣获十米台跳水金牌。[33]

很多运动员运用内心演练取得了成功，这种想象能唤起强大的与生命过程和状态有关的能力。30年来，越来越多的研究表明，通过内心训练、正确的反馈和对未来的想象，可以提高身体某些部位的体温，使呼吸或心跳变慢。因此，领导力的成功取决于你想象出理想状态的能力，然后始终保持将注意力集中于此。这种视觉化行为有另一个优点：切记，大脑通过提供我们将要达到的目的地的景象和达到目的时的感受，来激励我们。

但收获不仅仅只有这些。关于大脑的研究显示，通过生动的想象，可以激发参与想象的完全相同的脑细胞。[34] 换句话说，一个人即使只在心里重复某个序列，新的大脑回路也会通过各个步骤建立并显现出来，并强化神经连接。这提示了一个减少恐惧的方法，这些恐惧可能与尝试新方法或更有风险的领导方法有关。如果你事先想象一些工作中或生活中的类似情形，在实际将新方法投入实践时，就不会觉得那么尴尬。

试验新行为，然后，抓住工作中和工作外的一切机会练习，同时采用内心演练等方法，最终会刺激大脑，形成那些实际改变必需的神经连接。

第五个发现：人际关系的力量

20世纪90年代初，在当时的永道会计师事务所（现为普华永道会计师事务所），一群女性合伙人组织了一个学习小组。起初，她们每月集会一次，讨论事业，以及如何在公司、在一个传统上由男性主导的行业中发挥领导力。但在几次集会之后，这些女性合伙人开始认识到，她们在集会上讨论的通常是她们的工作和生活。她们建立起了更加牢固的互信关系，并发现在加强领导力的同时，她们可以互相依赖，得

到直率坦诚的反馈。

今天，很多职场女性寻求在公司成为领导者，或者保持自己已有的领导地位，出于善意的理由，她们创建了类似的组织。正如我们在第六章指出的，女性像少数族裔一样，难以得到有用的表现反馈。同时，也许更重要的是，和那些让我们有信任感的人在一起，能为我们提供安全的实践机会，可以在没有风险的环境下，尝试领导力技能中不熟悉的部分。

很多人参加过有效的领导力培养，对他们来说，在那个过程中一直帮助他们的人，其重要性显而易见。正如在一个有两年历史的同辈小组最近一次聚会上，一位中年领导者所说的那样，发挥作用的不仅是培养项目本身，还有“参加的人和我们所建立的关系”。事实上，或许有些自相矛盾的是，在自主学习过程中，每走一步，我们都在依赖他人——从明确表达和提炼理想自我、与真实自我做比较，到做出确定我们进展的最终评估，无一例外。我们的人际关系提供了恰当的情境，让我们理解自己的进步并认识到所学知识的用处。 [35] 就像咨询律师一样，与一位备受信任的教练、导师或者朋友的交谈，变成了一个安全的区域，人们可以更自由地探索政治化工作环境下的痛苦现实，或自由地质疑那些无伤大雅却不能轻易向老板提及的问题。实践和练习新习惯需要找到安全的环境和安全的人际关系。

我们已经见过的很多例子中，这样的支持可提供的不仅仅是改变的希望，还有拥抱希望的信心。例如，在一个行政人员和专业人士项目的结尾阶段，这些已经很有成就的人表示他们在自信心方面有了很多收获。 [36] 他们如何解释这种收获呢？尤其是同辈人认为他们在接受项目之前就已经自信十足。采访中，他们解释道，他们所增长的是相信自己能够改变的信心——这是他们在职业生涯中很久没有感受到的。他们说自己感觉到，尽管他们自己想要改变，身边的很多人——同事，甚至是家人，都希望他们保持现状。但在领导力培训项目中，他们有了新的参照组：和他们自己一样的人，鼓励变化的参照组。另外，我们在不断研究中发现：积极的群组帮助人们做出积极的改变，如果这种关系充满真诚、信任和安全感，那么效果就更明显。 [37]

领导压力

对于领导者来说，要想真正学到东西，安全感也许非常重要。领导者经常感到不安，就像自己置身显微镜下，一举一动周围人都看得很仔细，因此他们从不冒险尝试新习惯。知道其他人用批判眼光看他们，导致领导者急于评判自己的进步，限制了实践，也降低了要承担的风险。

从很多方面看，领导从来都是充满压力的。对追求权力——希望拥有影响力的人群进行的早期调查显示，渴望权力对自身产生的反应，与身体实际接受压力后产生的反应是一样的。[38] 一个人的压力增加——或者对追求权力的动力增加的时候，身体就会分泌更多的肾上腺素和去甲肾上腺素，即身体的应激荷尔蒙。这将导致血压升高，让个人做好行动准备。同时，身体分泌比肾上腺素作用更持久的应激荷尔蒙皮质醇——这种物质会阻碍新的学习行为。[39]

人们感到有压力当然就不再感觉到安全，这就进一步阻碍了实践新的行为方式。相反，人们会转入防守状态，依赖最熟悉的习惯。领导压力带来的另一个问题是：如果压力一直很大，大脑就不断分泌皮质醇，而皮质醇会杀死位于海马区的那些对学习新知识必不可少的脑细胞来阻止学习行为。

基于上述原因可知，当人们有安全感时——但不至于太过放松而失去动力，对领导力的学习效果最好。[40] 大脑有一个最佳兴奋水平，即动力和兴趣都处于高水平的状态。安全感创造了一种氛围，让人们能够进行实践，而不害怕难堪或者失败。

一个有共鸣的小组——比如，这个小组里有和你一样的领导者，大家一起冒险培养新的领导风格，给人们提供了改变的最佳舞台。你看到和你一样的其他人克服了自己的拘谨并承担风险，你也会更加自由地尝试一些有风险的事情。[41]

培养特别的人际关系，它们的唯一目的就是能一路帮助你，这对于持续发展来说至关重要。正如我们看到的，导师或教练帮你发现梦想、了解自己的优势与不足和你对他人的影响，并在学习计划的每一步对你进行指导。但是，仅仅称呼某人为“导师”或“教练”还不够，这层关系应该充满真诚、信任和支持。

导师和教练

当我们评价某家大型综合性能源公司的高层领导者时，那些领导力技能超群的领导者意见一致：在职业生涯初期，他们在导师的监护下培养了优点。这个发现验证了北卡罗来纳州格林斯博罗的创造性领导力中心所做的研究，该研究长久以来认为，导师对塑造领导者的能力有很大作用。[42]

受访高管在回忆自己的领导生涯时表示，他们在发展过程中最关键的经历是进行那些让人备感压力的工作，至少在那些工作的最初阶段他们就觉得挑战很大。这需要一名负责的导师要求他们接受这项工作，

然后保护他们不受公司总部“援手”的干扰。导师创造的保护伞至关重要，公司把这种指导能力称为给他人“行动的空间”。导师让这些经验不足的领导者安全地展开羽翼，试验新型的领导风格和领导力。导师制不仅为整个公司确立了领导力优势的核心，也培养出两代首席执行官，每位首席执行官创造的纪录都为人称赞。

想要让导师和你一道培养某种领导力，很重要的一点是把这种意图明白清楚地表达出来。找一个懂得你意图的导师，和他分享你的渴望和学习计划，将导师转换成教练。

教练有很多种。[43] 有的教练或许是正式的行政教练，有的或许是非正式的导师，还有一些或许是自己的同事甚至朋友。因斯蒂尔公司的创始人兼首席执行官马克·提灵（Mack Tilling）就有一位导师，这位导师是另外一家公司的首席执行官，即威瑞星通信公司的大卫·加里森（David Garrison）。提灵觉得，与拥有相关经验的另一位管理者交流，可以帮助他理清思路，这比请教练有用得多。[44]

另一方面，现在行政教练的数量不在少数，雇用一名行政教练可以为你提供更多自由交流的机会，这比和老板或同事在一起更加自由。有了教练或者导师，你不仅能提高领导技巧，他还为你提供了另外一双眼睛和一对耳朵，这样就可以克服很多领导者常犯的信息闭塞的问题。教练能帮你透过环绕在你日常经验周围的迷雾，看到惯常生活之外的世界。

合格的教练除了能够弄清楚领导者的人格优势和不足，还能理解一个组织的困境和组织文化，他自己也会使用情商。[45] 教练要想对领导者有所帮助，就要从多个角度理解领导者所处的困境：个人水平，即个人的处境；团队水平，即团队管理者或员工的集体动态；组织水平，即组织方式如何适应企业文化、企业体制和战略。教练能够为领导者量身打造领导力培养课程，提供一对一的完整过程的奢华培训。

带领团队共同进步

帮助领导者获得更大共鸣感只是一个开始，对于整个组织来说，如果领导力增长不仅仅局限于个人层面的话，那将产生更大的效应。

以马来西亚化学品制造商亨斯曼钛奥彩公司的罗萨德·赛阿德（Rozano Saad）为例。在晋升为业务总经理之后不久，他收到了下属的反馈，这反馈着实令他震惊，在下属眼里，他是一个命令式和标杆式的领导者。这个结果并不意外，毕竟罗萨德是一位受过专业训练的工程师，发号施令和带头等风格是他过去16年所处的工程师文化的

规范。

问题在于，如果想要成为一个成功的业务总经理，就需要拥有更广泛的领导力组合。亨斯曼钛奥彩公司已经连续4年亏损。马来西亚工厂虽然配备了全公司最现代化的设备，却是这个世界级集团产量最低和质量最差的工厂。结果，总部位于美国犹他州盐湖城的联合企业集团亨斯曼集团当年，用一位顾问的话说，以“极低的价格”收购了这家马来西亚公司。

为了帮助工厂摆脱困境，罗萨德应用领导力方面的新知识来设定学习目标，培养愿景式领导风格和辅导式领导风格。另外，他想大幅改善组织氛围，尤其是让人们明确自己的职责和期待他们能达到的工作标准。罗萨德同时也意识到缺乏自知之明是自己的缺点，因此培养这种意识也成为他的学习目标之一。

为了防止自己染上那些“首席执行官病”，罗萨德公布了自己的学习计划。他将自己日常打交道的人都纳入自己的学习计划，周围人成了他的学习实验室的一部分。他还让整个管理团队也参与他自己的领导力培养项目。他想让大家都用同样的语言来说话，以此强化他们的新学习计划。他也希望大家共同努力，确认公司的未来发展以及员工对公司的期望。例如，他自己的学习计划安排他在与工厂员工的每次会议上，都要谈一谈自己对新确立的愿景的看法。

管理者组建了不同的团队，每个团队都有“月度方案私人联络员”，即内部教练，用于指导学习计划，并监督计划的实施。管理人员每月召开一次会议，讨论的问题涉及管理风格、组织氛围、学习计划和一些常见话题，例如表现和安全。他们还组建了特别参照组，这些小组在每月的会议上讨论每个人的学习计划、回顾计划执行进度并得到持续的反馈。

仅用了两年，罗萨德和他的高管就取得了可喜的业绩，他们为此欢欣鼓舞，还开放工厂给游客和其他的管理者参观，整个经营环境也焕然一新。在项目之初，如果你随机采访车间工人，问他们的个人目标是什么，得到的答案是模糊的，比如“要生产5万吨色素”。而现在，如果你问同样的问题，工人将侧重用质量而不是数量来回答问题，比如，“我必须保证每4小时取样一次，并根据正确的标准进行分析。如果取样结果背离常用参数，我会进行检修，以最快速度达到与标准一致的水平”。

另外，公司赢利方面也开始出现明显的上升态势，生产力标准也有所提高。当公司所有管理者做出评估时（罗萨德直接下属的评估接近

300%），为监控公司进步而定期进行的评估显示，公司氛围上升近200%，尤其是在准确性、灵活性、标准和团队责任感方面进步最大。改革后的第三年，联合企业的首席执行官表示，马来西亚亨斯曼钛奥彩公司是集团中表现最好的公司之一，以创纪录的赢利打破了生产力目标。

这是如何做到的？工作的人还是一样的，改革期间没有进行大的人事变动。改变的是人们合作的方式，工作环境鼓励每个人更多应用自己的情商，培养领导力。每一个管理者都有机会阐述自己的梦想和渴望（第一个发现），通过360度反馈和优势与不足分析，站在别人的角度看自己，对自己进行全面认识（第二个发现），制订个人学习计划（第三个发现），在工作中试验和练习新的领导习惯（第四个发现），管理者互相合作完成以上工作（第五个发现），并创造出领导力的新环境。他们对领导者使命和领导力培养产生了情感共鸣。

谈及领导力，改变一个领导者只是任务的开始。剩下的工作是培养关键性的、产生共鸣的领导者集体，然后，改革人们的合作方式，鼓励这些领导者持续地进步。最有效的领导力培养，与在其领导之下的组织的改革是同步的，本书后面的部分将展示这一点。

[1] Working on goals in different life spheres: Jane V. Wheeler, “The Impact of Social Environment on Self-Directed Change and Learning,” (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1999).

[2] Performance-oriented goals are not good guides: John F. Brett and Don VandeWalle, “Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program,” Journal of Applied Psychology 84, no. 6 (1999): 863–873.

[3] Personal standards in learning-oriented goals: J. M. Beaubien and S. C. Payne, “Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Meta-analytic Review and Integration” (paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Georgia, April 1999).

[4] Performance-oriented goals evoke anxiety: Gilad Chen, Stanley M. Gully, Jon-Andrew Whiteman, and Robert N. Kilcullen, “Examination of Relationships among Trait-like Individual Differences, State-like Individual Differences, and Learning Performance,” Journal of Applied Psychology 85, no. 6 (2000): 835–847. More of the research on goal setting is reviewed in Edwin A. Locke and Gary P. Latham, A Theory of Goal Setting and Task Performance (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

[5] Learning-oriented goals lead to better sales: Don VandeWalle, Steven P. Brown, William L. Cron, and John W. Slocum Jr., “The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test,” Journal of Applied Psychology 84, no. 2 (1999): 249–259.

[6] Moving beyond contemplation to change: James O. Prochaska, Carlo C. Diclemente, and John C. Norcross, “In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors,” American Psychologist 47, no. 9 (1992): 1102–1114.

[7] Goals are a key to self-monitoring: Roy F. Baumeister, Todd E. Heatherton, and Dianne M. Tice, Losing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation (New York: Academic Press, 1994).

[8] Bringing habits into awareness: John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, “The Unbearable Automaticity of Being,” American Psychologist 54, no. 7 (1999): 462–479.

[9] Preparation of the brain: Cameron Carter, Angus Macdonald, Stefan Ursu, Andy Stenger, Myeong Ho Sohn, and John Anderson,

"How the Brain Gets Ready to Perform" (presentation at the 30th annual meeting of the Society of Neuroscience, New Orleans, November 2000).

[10] Setting goals is nothing new: David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change," Human Relations 23, no. 5 (1970): 439–457.

[11] Goal setting and entrepreneurs: For a review of the research, see David C. McClelland, Human Motivation (Chicago: Scott, Foresman, 1985). For the earlier research, see David C. McClelland, The Achieving Society (Princeton: Van Nostrand, 1961) and David C. McClelland and David G. Winter, Motivating Economic Achievement (New York: Free Press, 1969).

[12] Goal setting and self-directed behavior change: David A. Kolb, Sarah K. Winter, and David E. Berlew, "Self-Directed Change: Two Studies," Journal of Applied Behavioral Science 6, no. 3 (1968): 453–471; David A. Kolb, "A Cybernetic Model of Human Change and Growth," unpublished working paper 526–71, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1971; and David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change." Integration of McClelland's steps in motive acquisition and the Kolb and Boyatzis models resulted in a process called competency acquisition.

[13] Recent research on effective goal setting: Wheeler, "Impact of Social Environment"; David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-Directed Change in Education and Management Development" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1996); and Kenneth Rhee, "Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning during a Graduate Professional Program" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1997).

[14] Tipping points: David C. McClelland, “Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews,” Psychological Science 9, no. 5 (1998): 331–339. The theory was cross-validated in a longitudinal study of the financial impact of competencies used by senior partners in an international consulting firm, as reported in Richard E. Boyatzis, “Building Brilliant Organizations: Competencies, Complexity, and Consequences” (keynote presentation at the 4th International Conference on Competency Applications, London, 25 October 1999); Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee, “Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI),” in Handbook of Emotional Intelligence, eds. Reuven Bar-On and James D. A. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 343–362; and Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference (Boston: Little, Brown, 2000).

[15] Personal commitment is key to goal attainment: Howard J. Klein, Michael J. Wesson, John R. Hollenback, and Bradley J. Alge, “Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis,” Journal of Applied Psychology 84, no. 6 (1999): 885–896; Locke and Latham, Theory of Goal Setting.

[16] Intrinsic motivation is far more powerful than extrinsic motivation: R. M. Ryan and E. L. Deci, “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,” American Psychologist 55, no. 1 (2000): 68–78; T. Kasser and R. M. Ryan, “Be Careful What You Wish For: Optimal Functioning and the Relative Attainment of Intrinsic and Extrinsic Goals,” in Life Goals and Well-Being, P. Schmuck and K. M. Sheldon (Lengerich, Germany: Pabst Science, in press).

[17] Different planning styles: Annie McKee, "Individual Differences in Planning for the Future" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1991).

[18] Crafting a meaningful future: Michael McCaskey, "A Contingency Approach to Planning: Planning with and without Goals," Academy of Management Journal 17 (1974): 281–291; McKee, "Individual Differences in Planning for the Future."

[19] Specific, measurable goals: Edwin Locke, "Toward a Theory of Task Performance and Incentives," Organizational Behavior and Human Performance 3 (1968): 157–189; J. Hollenbeck and H. Klein, "Goal Commitment and the Goals Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research," Journal of Applied Psychology 40 (1987): 212–220.

[20] Targeting specific competencies works: Leonard, "Impact of Learning Goals"; Wheeler, "Impact of Social Environment."

[21] Using one's preferred learning styles works best: David A. Kolb, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984).

[22] Typical learning styles: Ibid.; and David A. Kolb, Richard E. Boyatzis, and Charalampos Mainemelis, "Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions," in Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles, eds. Robert J. Sternberg and Li-fang Zhang (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001), 227–248. Other references are available at http://www.learningfromexperience.com.

[23] Tests of learning styles: See, for example, the Kolb Learning Style Inventory and Boyatzis and Kolb Adaptive Style Inventory at http://www.haygroup.com.

[24] Triggers to dysfunctional habits: In the field of cognitive behavior therapy, this early warning allows the identification of triggers before they have unleashed old, dysfunctional habits. See Tara Bennett-Goleman, Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart (New York: Harmony Books, 2001).

[25] The prefrontal cortex and limbic circuits: Matthew D. Lieberman, "Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach," Psychological Bulletin 126 (2000): 109–137; B. J. Knowlton, J. A. Mangels, and L. R. Squire, "A Neostriatal Habit Learning System in Humans," Science 273 (1996): 1399–1402.

[26] The need for repetition and practice in learning: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000); and Lieberman, "Intuition."

[27] Strengthening of neural pathways and neurogenesis: Richard J. Davidson, Daren C. Jackson, and Ned H. Kalin, "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience," Psychological Bulletin 126, no. 6 (2000): 890–909.

[28] Executives spend little time practicing: Paraphrasing a point Tony Schwartz made from Jim Loehr and Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete," Harvard Business Review, at a presentation at the Weatherhead School of Management, 17 November 2000.

[29] Practicing to create new neural pathways: Bennett-Goleman, Emotional Alchemy.

[30] Using self-control for practice: Mark Muraven and Roy Baumeister, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?" Psychological Bulletin 126, no. 2 (2000): 247–259.

[31] Practicing in many settings: Christine R. Dreyfus, "Scientists and Engineers as Effective Managers: A Study of Development of Interpersonal Abilities" (Ph.D. diss., Case Western Reserve University, 1991).

[32] Action learning is stealth learning: In reviewing dozens of leadership development programs, offered both by consultants and in-house programs, Jay Conger and Beth Benjamin called action learning "the new paradigm for leadership development" in their book Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

[33] Laura Wilkinson's mental rehearsal: Jim Loehr and Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete," Harvard Business Review, January 2001, 120–128.

[34] Visioning fires the same brain cells: Gabriel Kreiman, Christof Koch, and Itshak Fried, "Imagery Neurons in the Human Brain," Nature 408 (2000): 357–361.

[35] Relationships as the context for learning: Kathy E. Kram, "A Relational Approach to Career Development," in The Career Is Dead

—Long Live the Career, ed. Douglas T. Hall (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); and Kathy E. Kram and Douglas T. Hall, “Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence,” in Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace, eds. Ellen E. Kossek and Sharon A. Lobel (Cambridge, MA: Blackwell Business, 1996).

[36] Gains in self-confidence: Ronald Ballou, David Bowers, Richard E. Boyatzis, and David A. Kolb, “Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals,” Journal of Management Education 23, no. 4 (1999): 338–354.

[37] Positive groups help positive change: Jin Nam Choi, Richard H. Price, and Amiram D. Vinokur, “How Context Works in Groups: The Influence of Group Processes on Individual Coping Outcomes,” unpublished paper, University of Michigan, Institute for Social Research, 1999.

[38] Leadership is stressful: Robert S. Steele, “The Physiological Concomitants of Psychogenic Arousal in College Males” (Ph.D. diss., Harvard University, 1973); Robert S. Steele, “Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches” Journal of Personality 45 (1977): 53–64; David C. McClelland, Richard J., Davidson, and C. Saron, “Evoked Potential Indicators of the Impact of the Need for Power on Perception and Learning,” unpublished manuscript, Harvard University, 1979; and David C. McClelland, Richard J. Davidson, C. Saron, and E. Floor, “The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover and Learning,” Biological Psychology 10 (1980): 93–102.

[39] Stress and cortisol interfere with learning: Recent research suggests that “cortisol at persistently high levels cause[s]reduction in the branching of neurons in the brain center for conversion of

short term memory to long term memory (the hippocampus). Even more dramatically, long duration of very high cortisol levels appear[s]to destroy hippocampal cells.” James E. Zull, The Art of Changing a Brain: Helping People Learn by Understanding How the Brain Works (Sterling, VA: Stylus, 2002), 65. Prolonged stress and depression lead to reduction in the hippocampus in victims of post-traumatic stress disorder and severely depressed women. Robert Sapolosky of Stanford University and Yvette Sheline of Washington University in St. Louis as quoted in Robert S. Boyd, “Scientists Find Brain Continues to Readapt Throughout Life,” Miami Herald, 17 May 2000; Davidson, Jackson, and Kalin, “Emotion, Plasticity, Context, and Regulation.”

[40] Settings that are safe but not too relaxed for learning: Kolb and Boyatzis, “Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change.”

[41] Others taking risks helps us: Paul R. Nail, Geoff MacDonald, and David A. Levy, “Proposal of a Four-Dimensional Model of Social Response,” Psychological Bulletin 126, no. 3 (2000): 454–470.

[42] Mentors help early in our careers: Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison, Lessons from Experience: How Successful Executives Develop on the Job (Lexington, MA: Lexington Books, 1988). Research is under way about mentoring by Professor Kathy Kram, of Boston University, in conjunction with the Center for Creative Leadership, building on her twenty years of research on this type of helping relationship.

[43] Finding a good coach: If you decide to seek coaching for these leadership skills, be sure your coach is not just seasoned, but also familiar with the best-practice guidelines for improving a leader’s emotional intelligence. Many are not. The guidelines—based on empirical data on what works and what does not—were developed

by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. The guidelines are summarized in chapter 12 of Daniel Goleman's Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam Books, 1998) and in Cary Cherniss and Mitch Adler, Promoting Emotional Intelligence in Organizations (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2000).

[44] Having another CEO as a mentor: Jennifer Reingold, "Want to Grow as a Leader? Get a Mentor," Fast Company, January 2001, 58–60.

[45] Effective coaches use EI: Richard E. Boyatzis and James A. Burruss, Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy —Final Report on Contract Number N00123–77-C-0499 (Washington, DC: U.S. Navy, 1979); James A. Burruss and Richard E. Boyatzis, Continued Validation of a Competency Model for Alcoholism Counselors in the Navy—Final Report on Contract Number N002 44–80-C-0521 (Washington, DC: U.S. Navy, 1981); Richard R. Carkhuff, Helping and Human Relations: A Primer for Lay and Professional Helpers, vol. I, Selection and Training, and vol. II, Practice and Research (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969); and Ted P. Asay and Michael J. Lambert, "The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings," in The Heart and Soul of Change: What Works in Therapy, eds. Mark A. Hubble, Barry L. Duncan, and Scott D. Miller (Washington, DC: American Psychological Association, 1999).

第三部分 高情商领导与高情商团队

第九章 重视团队情感：打造高情商团队的第一步

一家制造企业的高层管理团队接到了一项重要的指令：想方设法解决公司长期零增长现状。这里所指的是：企业正在丧失自己的优势。问题是，无论事情多么重要，团队似乎都无法做出重大决策。事实上，越是紧迫，团队成员就越会延迟决策，更加小心谨慎地回避那些他们知道自己不会认同的问题。更糟糕的是，他们有时在重大问题上表现出确实同意的态度，然而只有在会议结束后，正如某位人士所言，他们才会表示要“暗中破坏这个决策”。与此同时，这家制造企业在实施重大决策时会越来越拖沓、落后。

那么这个团队存在什么问题？通过对团队成员的领导力审核，一切才水落石出：几乎每位成员都不喜欢与人有分歧，而且处理冲突能力都较差。瞬间，团队决策不力的原因就一目了然了。团队从来都没有达成集体共识，没有意识到开放性的讨论和意见分歧——而非对意见相左的人的攻击，可以增强决策力度。相反的是，这个团队养成了规避一切分歧的习惯。

对于这个团队来说，只有意识到是他们之间的隔阂导致了低效，才算迈出解决问题的第一步。事实上，这一发现是一种支配着整个团队的重要而又无形的力量：关于团队冲突和集体情感的基本规则使团队产生了一种情感现实，而这种现实麻痹了他们。意识到这一点之后，他们就可以明白作为一个团队和个人，他们需要做出的改变；而且，除了行为上的调整，他们也要意识到真正的解决方案需要转变原来他们面对冲突的心态。

我们曾多次看到，当团队（和整个组织）面对集体情感现实时，他们就开始对共有的习惯进行健全的复审，而正是这些习惯创造并控制着情感现实。事实上，领导者若想要通过团队和组织扩展情感能力，这正是他们应该着手的地方：认真考虑现实，而不是先聚焦于理想愿景。因此，反思和自我发现的顺序就与第七章所描述的个人层面的顺序正好颠倒。

为什么会颠倒呢？答案就是动力。作为个体而言，当我们接近生活中的梦想和理想愿景时，我们改变的动力最大。个人未来的愿景赋予我们力量和承诺，促使我们改变自己的行为。而一个集体的理想愿景则

是一个更加遥远模糊的概念，因此缺乏足够的动力促使成员改变。一个很好的例子就是公司使命宣言那种华丽、空洞的辞藻，实际上它们与员工日复一日的工作相差十万八千里。

只有在团队完全掌握自身运作的真实情况，热别是当团队中的个人认识到他们的工作环境不协调、不舒适时，团队才会改变。重要的是，他们能够从情感甚至是内在的层面来理解这一现实。然而，只是认识到团队本身不对劲并不能从本质上促进变化。团队成员必须找到不满的根源——即一种情感现实，它通常超越了“坏老板”这一表面的源头。问题的根源常常在于团队管理中历史悠久、根深蒂固的基本规则或习惯。谈论团队时，我们把这些规则称为“规范”，而谈及一个更大的组织时，又将其称为“文化”。

一旦人们理解了团队的情感现实、规范和组织文化，就可以把它们作为发展集体理想愿景的基石，这里所说的集体理想愿景通常具有很强的感染力，同时也必须与每个人的个人愿景相一致。理解了情感现实和理想愿景之后，我们才有可能认识和探究它们之间存在的差距，并且有意识地制订计划，使当下与未来的愿景相一致。现实与理想越是一致，改变也就越能延续。理想与现实之间的一致性创建了一个框架，使团队远离不协调因素，并且发展成一个高情商、有共鸣的高效团队。

然而，在探究如何实现改变之前，我们将更加仔细了解情感现实这一概念。首先，我们将从团队层面来探究此事，其次扩展至组织层面，因为团队的情况与人们的日常工作更加接近。团队也为改变提供了一个更直接的场所，同时又反映了一个更大组织的现状。

规范的力量：当团队失败时

过去的几十年间，许多研究都已表明集体决策比最优秀的个体更具优势，[1] 然而这条规律也存在一个例外。假如这个集体内部不和谐或者缺乏合作能力，那么决策的质量和速度都会受到影响。剑桥大学的一项研究发现，即使集体中的成员才华横溢，但内部分崩离析、争论不断或者充斥着敌对情绪和权力之争，那么他们做出的决策同样会很糟糕。[2]

简而言之，只有当集体成员都表现出高情商时，集体才会比个人更具智慧。集体中的每位成员都有助于提升整体的情商水平，而领导者则具有特殊的影响。情绪是可以传染的，人们很自然也会格外注意领导者的情绪和行为。[3] 因此，通常集体的领导者会奠定整体的基调，创造集体的情感现实——作为团队一部分的感受。[4] 一个协作能力

较强的领导者可以保持集体内较高的共鸣感，确保集体的决策物有所值。这样的领导者知道如何平衡团队对手头工作的专注度与团队成员间关系的关注度。他们通常会在办公室创造出一种友好、合作的氛围，而这种良好的氛围又会为公司未来营造积极乐观的前景。[5]

因此，情感能力较差的领导者可能会严重地破坏团队的整体氛围。

·一家医疗保健公司的一个部门面临巨额亏损，他们的服务水平很低，冗员繁重。而管理团队的领导目光短浅，面对裁员等重大问题时，总是无休止地开会以求达成共识。最终却因为无法做出任何决策，几年后这个每况愈下的部门把整个公司都拖入了财务泥潭。

·珍妮特（Janet）是一家大型保险公司的优秀领导者，她以雷厉风行之势接管了这个死气沉沉的部门，但完全无法容忍旧的做事方式。对于那些不同意她计划的成员，她有句直白而又公开的口头禅：这儿没你说话的份儿，忙别的事情去吧。然而珍妮特并没意识到她的这种行为激起了成员们之间一个共同的目标，那就是不惜一切代价都要亲眼见证她的失败。几个月后，这个曾经辉煌一时的部门开始变得惨淡，不到一年的时间就彻底解散了。

不幸的是，这些事情就发生在你我的身边。其实，以上两个例子的根源问题与领导者如何管理协调情绪和规范这些无声语言有关。我们通常视规范为理所当然，殊不知它们潜藏着巨大的力量。规范在集体层面上代表隐形学习，即隐性规则，我们通过日常的交流进行吸收与学习，并且在一种无意识的状态下接受，也正是因此这些规范才能顺利地在公司实施。

归根结底，集体的规范将决定这个团队是高效出众还是如一盘散沙。[6] 在某些团队中，人们每天面对的都是激烈的争吵和敌对；而在某些团队中，礼貌与兴趣的面纱掩盖了厌倦和无聊。在其他一些更高效的团队中，人们互相尊重、有问有答，以言语和实际行动互相支持，开诚布公、诙谐幽默地解决分歧。无论基本规则是什么，人们都可以自动感知，并相应地调整自己的行为。换句话说，规范规定的是在某一特定情境下什么是正确的，然后以此支配人们的行为。

然而有时，那些看似有益或者植根于高尚目标的规范却具有毁灭性的作用。前面我们所说的医疗保健部门的那个例子印证了这一点。该部门里最自豪的一条规范就是决策要达成一致。但是，鉴于通常只有那些具有高度奉献精神和积极的团队成员才能达成共识，而该部门的领导却把共识作为拖延甚至是阻止决策的方法，尤其是那些会带来重大变革的决策。

在那个死气沉沉的保险公司的案例中，作为一个新的领导者，珍妮特没有认识到团队的情感现实，也没有遵守潜规则，这才导致了灾难性的后果。她低估了团队的力量：当有了长期的集体习惯和共同的信念时，人们之间就会产生强大的凝聚力。

珍妮特受命把现有这个部门转变为先进单位，初来之时也是怀揣梦想、雄心勃勃，密切关注着需要做出调整变动的地方。她采用的是传统的命令式领导风格，审视部门上下，找出那些有领导风范的人（其实这些人像她一样），拉拢他们，然后开始清理门户——裁掉那些缺乏能力或权力的员工。当她的新下属反对她的策略时，珍妮特并没有为此担忧；相反，她却认为高层人员会看到调整变动的需要并且采纳她的愿景，否则就应该辞职走人。

珍妮特所忽视的这些正是大家不言而喻但又威力强大的潜规则，这些潜规则早在她来之前很久就已支配这个部门。而这些潜规则中最为重要的就是团队成员间的高度忠诚，他们引以为傲的是即使是在困难时期成员也会互相关心、照顾。他们也有自己处理争端的方式，以确保将受伤害的人数降至最少。而珍妮特对待员工的粗暴方式，违反了这个团队核心的文化规范。团队成员发现他们的指导原则——合作、友爱、互敬互重，受到了抨击，因而他们也奋起反击。几个月后，这些员工因共同的愤慨而聚集到一起，关键成员决定公开与珍妮特争夺领导权，而其他一些人则选择离开——这才导致部门最终走向解体。

珍妮特的例子就是领导者所犯的最大错误之一：忽视团队基本规则的现实和团队的集体情绪，并且认为凭领导者一人之力足以引导所有员工的行为。然而，这一错误在生活中屡见不鲜：一位领导者刚到达一个新的岗位——通常是需要转机之时，忽视了团队规范的力量，并且佯装人们的情感或情绪无关紧要。领导者采用了命令式和标杆式的强势风格组合，而非可以建立共鸣的领导风格。最终的结果是造成一种不利和难以控制的困境。

显然，前面例子中的领导者缺乏致力于团体现实和提升团队协作水平与效率的情商。另一方面，领导者如果能敏锐洞察团队的核心规范，并且能最大化地激发团队积极情绪，那么就可以创建高情商的团队。

凯斯西储大学魏德海管理学院教授凡尼沙·杜鲁斯凯特（Vanessa Druskat）和曼利斯特学院管理学系教授史蒂芬·沃尔夫（Steven Wolff）的研究表明：集体情商是区分高效团队和一般团队的标准。他们认为，团体情商决定了团队的能力，它通过培养“信任、团队共识和团队效率”最大化团队的协作能力和工作效率，最终管理团队的情绪。[7] 简而言之，情商可以产生积极而强有力的情感现实。

最大化提升团队情商

毫不奇怪，团体情商所需的能力与具有情商的个人所表现出来的能力相同：自我意识、自我管理、社会意识和人际关系管理。然而不同的是，团体情感能力与个人以及作为一个整体的团队都息息相关。[8] 团队也有自己的情感和需要，并且以集体的形式表现出来——回想一下最近一次你开会迟到，一进入会议室就能感觉到紧张的气氛。虽然没有任何的言语，但你可以觉察出刚才肯定产生了某种冲突。整个团队都很紧张，斗争的氛围一触即发。你也知道现在这个一体的团队需要采取一些行动回归正轨，否则事态将急剧恶化。这就是我们所说的团队情感和需要。

与个人一样，实际上团队中每项情感能力都在相互作用，形成一个统一体。换句话说，当团队成员开始练习自我意识时，就会注意到团队的情感和需要，他们也会倾向于产生同理心。表现出来的这种同理心会使团队创建和维持一种积极乐观的规范，使其更加高效地管理团队与外部世界的关系。从团队层面而言，社会意识——尤其是同理心，是团队与组织的其他部分建立和维持良好关系的基础。

团队自我意识

一家工程公司的管理团队把周例会安排在公司外的某个地方召开。会议即将开始时，团队的一位成员跑了进来，喃喃自语地抱怨开会的时间和地点太不方便了。团队领导注意到他情绪很低落，就让大家注意这位成员所做出的牺牲，并为此向他表示了感谢。而这句感谢的效果就是：平息怨气。

团队通过关注个人的情感以及团队共同情感来表现自己的自我意识。换句话说，在一个有自我意识的团队中，成员应该对个人和整个团队的情感倾向十分敏感。它们相互之间存在一种共鸣，并且有相应的规范支持人们的警觉，促进相互间的理解。所以团队领导者的姿态看似简单，但往往就是这种看似细微却精明的举动，比那些华而不实的行为更能减少团队的不和谐因素并恢复共鸣。

由于情感具有传染性，所以团队成员会从其他人那里获得情感暗示，当然这些情感既有积极的，也有消极的。如果团队无法意识到员工的气愤，那么这种情绪可能会产生一系列的负面影响。从另一方面来讲，假设团队认识到并积极有效地面对这些情感，那么一个人的沮丧感就不会席卷整个团队。

工程公司管理团队开会时的小插曲体现了团队自我意识和同理心近乎

完美的结合，这也形成了团队的自我管理。同时，这也说明了领导者是如何在行为上起到表率作用的。例子中的领导者通过同理心认识到了成员的情感现实，并且使其得到团队的关注。这种关怀成员的态度建立起信任感和归属感，而这些都强调了成员的共同使命：我们同舟共济。

团队的自我意识可能意味着创建一些规范，比如听取每位成员的观点，当然也包括势单力孤的反对者的意见，然后再做出决定。或者它也可能意味着，当了解工作任务后有位队员感觉不适，这时你能意识到并主动给予支持。

天普大学的苏珊·惠伦（Susan Wheelan）和克利夫兰完形学院的弗兰·约翰斯顿（Fran Johnston）在他们的团队研究中指出，通常是情商高的团队成员——而不仅仅是领导者，能够指出潜在的问题，从而提升这个团队的自我意识，[9] 正如朗讯科技公司的战略规划研讨会那样。

会议的一切都在预料之中进行着。经理像往常一样询问“挑战性目标”，设定明年的营业额。团队以惯常的虚张之势回应道：“两倍！”“只要下定决心，一切皆有可能！”但是，拉美地区的现任副总裁迈克尔·德夏贝尔斯（Michel Deschapelles）备感失望。他知道团队这种人人皆知的虚张声势长期以来掩盖了低效的目标设定模式——这倒是有助于解释部门增长缓慢的现象，同时也反映了人们倾向于躲在模糊的目标之后以避免承担责任。

他决定挑战一下自己的队员，他问道：“大家说的是真的吗？那我们今年就实现400%的增长！对，就把这作为我们的目标！”你可以想象得到队员们脸上的表情：他们认为这家伙一定是疯了。一度的惊慌使得所有团队成员不知所措。但几分钟后，大家又开始大笑：德夏贝尔斯是让他们都摊牌，并且把团队空洞的虚张声势的潜规则摆到台面上来。

他的这次挑战引发了一场关于团队如何用毫无意义的浮夸之语来掩藏他们的业绩表现的讨论，可谓是开诚布公、畅快淋漓。不久，团队就开始更加务实地交流一些可测的目标，并且脚踏实地去实现它们，携手负责团队表现。事实证明，这对公司绩效而言是至关重要的一刻，它明确并落实每个成员的责任。第二个财务年度的财务结果首次证明了团队在公司中的价值：他们为公司创造了超过9亿美元的营业额。

德夏贝尔斯的行为激发了集体意识——意识到团队正在做什么以及为何如此做。[10] 这种团队层面的自我意识激发出一种关于做什么以及

如何去做的决策能力，而非盲目地跟随低效的规范或者受团队成员（或领导者）情绪变化的摆布。

团队自我管理

卡里·彻内斯（Carry Cherniss）是一个著名研究小组的主席，他将自我意识放在首要和中心位置，并且让团队成员负责管理他们自己的合作。在为期一天的会议之始，他把一天的议程安排都发给大家——其中附带着流程规范单，简要概括了团队应该如何执行这个议程表。下面是这个例子。

卡里以及每位团队成员应承担的责任：

·如果跑题了应该提醒大家回到正题上；

·促进团队信息输入；

·对进程提出问题（比如，要求团队明确方向，总结讨论的问题以确保大家理解一致）；

·运用良好的倾听技巧：建立在正在进行的讨论基础之上，或者是意识到大家都想改变话题的明显信号，并且询问是否可以转换话题。

这些来自世界各地的团队成员表示，这些会议是他们所参加的最专注、最有成效和最愉快的会议。

这个例子为我们提供了一个很好的案例，告诉我们高情商领导者的团队是如何学会进行自我管理的。当然，彻内斯应该知道自己在做什么——毕竟，他是罗格斯大学组织情商研究联盟的领导者。但彻内斯所传达的流程规范本身来讲都很平常。不同寻常的是，彻内斯确保自己会提醒团队规范合作——明确规范使每个成员都能依此行事。

这也引出了团队自我管理至关重要的一点：只有团队不断实践，这些积极的规范才会持久发挥作用。彻内斯的团队不断使情商互动的潜力最大化，提升团队的工作效率，同时给每位成员带来积极的感受。如此明确的规范也有助于新成员快速适应并融入团队：从某点来说，这个团队的规模扩大了一倍，但由于人们知道如何紧密配合，所以团队可以顺利运转。

当成员清楚了团队核心的价值观和规范后，领导者甚至无须亲临现场指导团队开展有效的工作——这对那些数以千计的与分布在世界各地的虚拟团队和成员共事的管理者来说尤为重要。在拥有自我意识和自

我管理能力的团队之中，成员会自己灌输并强化共同的规范，并且共同遵守它们。例如，在一个研究实验室里，没有人会记得研发小组会议上是谁最先提出了大家应该遵守的规范。当有人提出创新的观点时，下一个发言的人必须担任“天使代言人”的角色，给予前者大力的支持。这样，这个微弱的观点生存的前景才会更乐观，并且使它避开那些不可避免的批评。“天使代言人”规范有两个重要的意义：它有利于保护新的观点，它也使人们在提出创造性思维时感觉良好。这样，人们会变得越来越具有创新性，团队的共鸣也会不断增强。

因此，团队的自我管理是每位成员的责任。这需要一个强大的、高情商领导者掌控团队练习自我管理，尤其是那些不太适应主动处理情绪和习惯的团队。然而，当核心价值观和团队总体任务明确之时，当自我管理规范明了并且不断实践之后，团队的工作效率就会迅速提高，团队成员的体验也是如此。成为团队的一员本身就使人获益匪浅——而那些积极的情绪也会为团队目标的实现提供能量和动力。

团队同理心

一家制造业工厂的团队知道，它的成功很大一部分要感谢维修团队给他们的设备提供的最高待遇权。因此生产团队提名维修团队“季度团队奖”，并且写信帮助他们获得此奖。这种完美的关系同时也帮助生产团队保持工厂最佳生产团队之一的纪录。

效果显而易见：通过帮助激发维修团队的团队自豪感，生产团队在组织的两部分之间营造出了一种友好关系以及一种帮助对方成功的意愿。生产团队运用自己的技能尽力去理解另一个团队以及两个团队互相影响，由此营造出一种互利互惠的关系。最终，双方所获得的成功都比依靠个人团队所获得的要大。

那么，具有高情商的团队也就意味着它是一个具有同理心的团队，因为同理心是处理所有人际关系技巧的基础。它能识别组织内部（和外界）那些对团队成功有益的关键部门，同时不断采取行动与这些部门建立良好的工作关系。但是，从团队层面上来讲，同理心并不仅仅是待人友善。它意味着团队要清楚整个系统真正需要的是什么，然后以一种大家都受益并且满意的方式来实现。[11] 生产团队积极主动的姿态在两个层面上发挥了作用：它在两个团队之间建立了共鸣感；当它被评为最佳生产团队时，它的光环同时也照耀到了维修团队的身上，表明维修团队的工作非常出色认真。

跨越组织范围的同理心，比如团队之间的同理心，可以强有力地推动组织的效益和效率。而且，这种同理心不仅可以在团队内创造积极的

情感氛围，还可以在整个组织内创造一种健康的情感环境。

发现团队的情感现实

领导者如果想要建立一个高情商的团队，可以先帮助团队提高集体的自我意识。前面的一些例子早已印证了领导者真正的工作是：观察团队的情感基调，帮助团队成员认识到任何潜在的不和谐因素。因为一个团队只有在直面情感现实时，才会意识到需要改变。通过承认团队共同的情感，就像“我不喜欢这儿的感觉”一样简单，团队在改变的过程中才算是迈出了关键的第一步。

通过听取团队发生的一切，一个领导者可以帮助团队改变。这意味着领导者不仅要观察团队成员的言行举止，还要了解他们的感受。然后，一旦领导者帮助团队找到致使团队效率低下的原因，团队就可以采取新的做事方式以提高工作效率。

了解团队情感现实的方法形式多样。例如，一家金融服务企业的副总告诉我们：“我总是先了解团队成员是如何看待问题的，而非我自己的观点。我会问自己，‘他出什么事情了？为什么做事会如此糟糕？他在害怕什么或是在为什么事情生气？或者，什么使她如此激动？又是什么给她带来了安全感和幸福感？’”

通过塑造和鼓励团队内部关键性的能力，即自我意识，这位副总使她的部门成为人才中心。此外，因为拥有同理心和关注他人而非个人需求这样的团队规范，部门才能够站在高于个人的位置将公司作为一个整体，确定其需要解决的领导和管理方面的问题。最终，该部门的方案和提议都大获全胜，其中还包括业界首屈一指的管理评估中心。

> ### 制定基本规则
>
> 与其他人相比，领导者有权建立规范，使团队和谐和合作达到最大化，以确保成员都能发挥所长为团队贡献力量。领导者通过推动团队建立更高的情感基调，采用积极的形象、乐观的诠释，建立有共鸣的规范和领导风格，尤其是愿景式、民主式、亲和式和辅导式领导（更多领导风格请参见第四章），最终完成工作。
>
> 比如，领导者能以自己的实际行动为成员树立榜样，或者积极支持那些建设团队情感能力的成员。领导者可以在会前开展简短的预热谈话，以确保那些心扉紧

闭的人能表达自己的感受，并使他们得到慰藉。正如宾夕法尼亚大学的肯文·史密斯教授（Kenwyn Smith）和耶鲁大学的大卫·贝尔格教授（David Berg）在研究中指出的一样，团队中的这些情感对领导者而言是至关重要的信号，即“解决面临的问题而非回避”，简化问题而非任其郁积。[12] 再比如，领导者可以给那些行为粗鲁的成员打电话，讨论问题的症结所在，或者领导者可以主动询问那些对某一决议有看法但又保持沉默的人。

制定正确的基本规则需要领导者具有很高的情商和直觉决断力，而非惯例。优秀的领导者会注意团队中发生的一切，并依此采取行动。微妙的信息，比如在集体讨论会上小声提醒某人不要反驳他人的观点，也会起到很大的作用。在这样的领导之下，随着时间的推移，团队就会自然而然地形成如何相互合作的积极共识。

另一位高管则注重把团队当作一个整体。由于意识到团队在生命周期的不同阶段表现也不尽相同，这位高管就为成员提供一些方式来谈论新团队中存在的问题。[13] 当要成立一个项目团队时，她通常会让成员谈论个人优点以及他们所能做出的贡献。微妙的是，她正在诱导团队成员意识到团队情感现实的两个方面：内部动态（人员的流入流出）和成员的角色（谁做什么以及为何如此做）。她和团队创始成员一起建立起来的开放性关系有助于创造良好的规范，而这些规范也会有助于团队日后处理一些不可避免的冲突。

领导者发现团队情感现实的另一个方法是观察重要信号。例如，在近期两家欧洲制药巨头合并期间，一位经理就很轻易地了解到了部门集体情感的变化：监测停车场的汽车数量。

首次宣布合并案时，这位管理者注意到停车场总是满满的，许多车甚至停至深夜。她知道员工正加倍努力，因为他们正在为合并所带来的潜在机会而兴奋不已。然而，合并过程不断变化、一拖再拖，经理发现停车场的车越来越少。显然，许多人最初的激情和奉献精神正在减退，而他们的忧虑则在不断增加。

但是，那些日复一日依然在停车场出现的车又是怎么回事？显然即使是在低迷的状态下，有些人仍然在努力工作并保持乐观。我们发现这个部门里虽然许多人的动力源于自身，或者是对工作本身的奉献精神，比如科研技术人员，或者是因为他们善于管理个人情感，但多数

人能免于躁动并度过变革过程，还是因为有高效的领导者。这些高情商领导者使他们的团队投身于合并案之中，尽可能多地为他们提供信息，让他们可以掌握自己的命运。他们会留意成员的情感，承认这些情感很重要，并且为成员提供表达情感的机会。

比如，一位研发部经理很早就意识到，一位深受爱戴的领导离开公司后团队的士气越来越低。他并没有忽视这个问题（虽然他无法改变这一状况），而是分别与成员谈论他们的悲伤和担忧。这种个人的关注使他将成员团结在一起，重新将精力投放到处理合并带来的更多积极的变化上。另一位经理则举行了"团队解散"仪式。他并不是在新岗位宣布后简单地给成员重新洗牌，而是不时将原有的团队聚在一起，庆祝过往、缅怀一个时代的结束，并且畅谈未来的希望。

这些管理者都是成功的案例，他们能够管理个人情感及团队的集体情感，这样成员就可以用最少的情感能量解读或应对各种变化。通过时时留心团队的情感基调，领导者可以捕捉积极的能量，同时为负面情感寻找建设性的发泄途径。

提升团队的情商

一家中等规模企业的首席执行官要求我们与他们管理团队中的三位成员一起工作，这三个人一直不善于合作。首席执行官认为简单地做些团队建设工作就可以让他们回到正轨，可我们决定收集更多的信息。在与团队成员的辅导谈话中，我们暗自寻找与领导者影响力有关的主题，以及团队的情感现实和规范。通过情感能力问卷，我们初步了解了团队的情商状况，同时评估了管理风格和管理层对企业大气候的影响。[14] 我们的发现令这位首席执行官惊讶不已。的确，团队合作不佳，但它所需的并非是团队建设。我们对团队的访谈结果和360度意见反馈图表明，这些潜在的问题需要采取完全不同的解决方案。

不足为奇，某些成员确实存在一些问题。比如，有一位成员的自我意识非常差，他完全没有意识到大家对他交际风格的暗示。开会时，他总是表达一些非常强硬的个人观点，而且没有意识到他这种攻击性的方式给大家留下了怎样的印象。当人们试图让他了解这些问题时，他的身体语言传达出来的消息却是"不想听"。

另一位成员最近刚刚从位于世界另一端的工厂回来，不太理解企业中心的组织政治，并且像他的反主流文化行为一样疏远同事和下属。让同事（和他自己）更加困惑的是，至少在人际交往方面他具有同理心和建立人际关系的能力，可他就是无法理解团队的情感现实，总是无法与大家保持步调一致。

多数情况下，这些问题和其他一些人际交往问题都是团队建设的重中之重。然而，当我们进一步深入了解时，我们发现真正的问题在于低效的规范和团队的消极情感基调。关于他们的团队历程，不管是个人还是整个团队都非常缺乏自我意识：他们无法管理好个人或整个团队的情感，而是把大量的时间和精力耗费在了管理团队消极情感上。实际上，作为团队的一员反而令人感觉不太良好，因此成员也会刻意地避免合作。

部分根本问题在于那些响应首席执行官的标杆式领导风格而建立的无效规范。首席执行官迫切追求业绩，而又缺乏同理心，使得团队形成了一种失调的内部竞争环境。同时，这位领导还自认为每个人都清楚他的愿景和策略，但我们的数据表明情况并非如此：团队成员之所以无法齐心协力合作，正是因为他们不确定企业的大方向是什么。

显然，现有的团队建设无法帮助行政委员会解决问题。团队情商的不足导致了无效的互动交流，只有认识到这一点，团队才能明确什么才是真正需要改变的。同样重要的是，团队要意识到为了改变整个团队，每位成员都应承诺做出相应的个人改变。有了准确的信息，我们就可以为团队和每位成员设定改变的方案。

对团队的初次印象表明，实施解决方案前详细了解一种环境下的情感现实是非常重要的。了解情感现实的一部分就是揭示团队或组织中某些根深蒂固的习惯，这些习惯可以驾驭人们的行为。通常，这些习惯对于他们而言毫无理由可言，但人们仍旧以此行事，并且把它们看作“这就是我们这儿的做事方式”。高情商领导者会寻找迹象，揭示这些习惯和支持他们工作的体制是否运转良好。通过探索发现团队不良习惯，领导者可以制定更有效的规范。

前面关于管理团队的低效规范和不良情感现实的案例，表明组织急需做出更大的变革——在下一章中我们将进行详细的剖析。将高管团队成员召集在一起，开诚布公地谈谈哪些运转良好，哪些又无法工作，这也是建立一个更具共鸣感的团队所需的关键性的第一步。这样的谈话可以让他们了解现实：组织真正需要的是什么，人们实际上又在做什么。

问题是这些谈话非常刺耳，许多领导者都害怕开展这样的对话——害怕涉及最根本层面上的事情。很多时候，当人们可以开诚布公地讨论某事时，由于不确定自己掌控情感的能力，领导者往往会选择一些安全的话题，比如团队成员职能范围的合作以及战略实施计划。虽然这些相对安全的谈话可以为下一步关于团队自身、组织和员工的讨论做好铺垫，但多数团队都会在策略和职能定位层面上适可而止。他们发

现想要坦诚相向、剖析团队的情感现实和规范并非易事。而这也会引起团队的不和谐——毕竟，当规范异常、情感氛围失效时，每个人都能察觉到。领导这样规避问题，实际上是在将问题扩大化。然而，打破这一屏障需要很大的勇气，也需要高情商领导者的引导。

这种高层的变革进程有三大益处。第一，实事求是，坦诚地评估企业文化和领导力的行为和情感，使其具有全新的、健全的合理性。第二，致力于这一变革活动，会形成新的习惯：当员工看到领导者追求真相、敢于大声分享梦想、以礼待人时，他们也会效仿这种行为。第三，当高层开始寻求真相时，其他人也会更愿意冒险一试。

正如我们在本章中看到的，如果团队的规范束缚了员工的手脚，领导者就无法使团队产生共鸣感。只有承担领导者主要的工作，考虑员工的情感和团队的情感现实，领导者才能改变团队的规范。当规范延伸至整个企业文化中时，在组织层面上这一真理会变得更加显而易见。毕竟，即使是最勇敢的人也会发现，想要冲破整个体系是非常困难的。那么，建设新的领导力的下一步就是考虑更大组织的现实和理想状况。

[1] Superiority of group decision making: Alan B. Krueger, “Economic Scene,” The New York Times, 7 December 2000, C2.

[2] Brilliant teams with bad decisions: R. Meredith Belbin, Team Roles at Work (London: Butterworth-Heineman, 1996).

[3] Limbic regulation and paying attention to people who can affect our lives: Thomas Lewis, Fari Amini, and Richard Lannon, A General Theory of Love (New York: Random House, 2000).

[4] The leader’s role in creating the emotional reality of the group: Some of the most extensive work on authority dynamics has been done by associates of the A.K. Rice Institute. For a thorough review of the foundational research, see Arthur D. Colman and W. Harold Bexton, eds., Group Relations Reader 1 (Washington, DC: A.K. Rice

Institute, 1975), and Arthur D. Colman and Marvin H. Geller, eds., Group Relations Reader 2 (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute, 1985). For a brief, more recent review of the leader's impact in a business setting, see Michel Deschapelle, "The National Conference Has Helped My Career," Speaking of Authority, vol. 7, no. 1 (Jupiter, FL: A.K. Rice Institute, 2000). For a discussion of the impact of a minority leader on the emotional reality of groups, see Kathy E. Kram and Marion McCollom Hampton, "When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral" in The Psychodynamics of Leadership, eds. Edward B. Klein, Faith Gabelnick, and Peter Herr (Madison, CT: Psychosocial Press, 1998).

[5] The leader's role in creating a climate that supports healthy relationships and a positive focus on the future: Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander, The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[6] High-performing teams: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, The Wisdom of Teams (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

[7] Group emotional intelligence: Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff, "Group Emotional Intelligence and Its Influence on Group Effectiveness," in The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, eds. Carey Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). See also Vanessa Urch Druskat and Steven B. Wolff, "Building the Emotional Intelligence of Groups," Harvard Business Review, March 2001, 81–90.

[8] Group as a whole: Leroy Wells, "The Group-as-a-Whole

Perspective and Its Theoretical Roots," in Colman and Geller, eds., Group Relations Reader 2.

[9] When a group member leads: Susan Wheelan and Frances Johnston, "The Role of Informal Member Leaders in a System Containing Formal Leaders," Small Group Research 27, no. 1 (1996): 33–55. See also Susan A. Wheelan, Creating Effective Teams (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999).

[10] Mindfulness: This term, used to describe a heightened attention about self, others, and the environment one lives in, is not often used in the business press. It is, however, considered fundamental for emotional/psychological health and effective interpersonal relationships, and foundational in our conceptualization of self-awareness. At the team level, mindfulness is a set of shared norms, manifested in behaviors such as attending to group moods, articulating unspoken concerns or hopes, or calling the group's attention to dysfunctional patterns. For interesting perspectives on the subject, see Robert Quinn, Change the World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Tara Bennett-Goleman, Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart (New York: Harmony Books, 2001); His Holiness the Dalai Lama, The Art of Happiness: A Handbook for Living (New York: Riverhead Books, 1998); and Phil Nuerenberger, The Quest for Personal Power: Transforming Stress into Strength (New York: G.P. Putnam's Sons, 1996).

[11] Empathy and the systems perspective: Emotionally intelligent individuals and teams pay attention to the whole system—self, interpersonal relationships, teams, intergroup relationships, organization, outside environment, the interactions of stakeholder groups, and so forth. A systems perspective enables people and teams to judge how their actions will affect multiple stakeholders; this is empathy for the different parts of the system, as well as the individuals involved. The concept is well documented in the

organizational literature. See Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1990). See also Anthony J. Dibella and Edwin C. Nevis, How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

[12] Paying attention to the undercurrents in the group: Kenwyn Smith and David Berg, Paradoxes of Group Life (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

[13] Behavior and the team life cycle: The notion that teams go through stages of development is the basis for a primary stream of research on group dynamics and team effectiveness. For a review of the theory and guidance on application in business settings, see Susan Wheelan, Group Processes: A Developmental Perspective (Boston: Allyn and Bacon, 1994).

[14] Team results using the Emotional Competence Inventory: Although the ECI is generally used as a 360-degree feedback instrument for individuals, we have found that when aggregated, individual scores on the competencies present a very interesting and useful picture of the team's overall strengths and weaknesses. We are currently researching this method of measuring a team's emotional competence; at this point, anecdotal evidence (i.e., the many conversations we have had with executives and their teams about their data) suggests that aggregate scores point to underlying team norms as well as team competencies.

第十章 从现实到理想愿景：打造团队的活力与生命力

多年以来，肖尼连锁餐厅的高层形成了一个关系密切的管理团队，大家互相了解，拥有共同的历史和信仰，并且善于管理企业。然而问题是，企业高层任人唯亲的现象屡见不鲜。真正意义上来说，这就是个

白人男性高管的校友关系网，这种伙伴系统有其潜在的文化，并且将有色人种拒之门外。

然而，1992年，一切都发生了变化，两万名员工和被拒的求职者对公司发起了集体诉讼，起诉公司具有雇用歧视和升职歧视，并要求其赔偿1.32亿美元。自那时起，肖尼餐厅新的领导骨干就开始有意地转变企业文化，同时发起了一项决定性的活动，为符合条件的有色人种提供更多的机会。[1] 短短10年的时间，肖尼餐厅就从一个校友俱乐部发展成了《财富》杂志“雇用少数族裔的50强企业”之一。

当然，所有的变化都不是一蹴而就的。这一过程始于一个关于企业不和谐文化的无可辩驳的警钟（即上述的诉讼案）。此后，新上任的领导者都必须确立一个理想愿景，指导企业未来的雇用决策。最后，在实现持久的变化之前，作为一个整体信奉这一愿景，并且在情感上与之相适应。

肖尼公司的领导者接受了现实，并且领导企业走向了一个完全不同的未来。他们知道，就像对团队而言一样，确定组织的情感现实和规范是改变过程的起始。当确定了企业的情感现实和习惯——大家合作些什么以及如何合作，领导者就可以大幅转向企业情商建设。

真正的区别在于，个人情感能力的要素可以直接转化到团队层面，而组织则更复杂，因此所定目标也应更广泛：在各个层面上广泛深入地培养情商领导力，建立系统的规范和文化，以支撑真理、透明度、正直、同理心和良好的人际关系。在这种转变中，领导者应当起表率作用，敢于接受现实，深入了解组织的情感现实，同时让其他员工参与到关乎他们未来的令人信服的企业愿景之中。当企业各个层面都形成了这种情商领导力，而领导者也敢于面对现实时，企业通常也会有所改善。

当领导者充耳不闻时

第一步，即揭示真理和组织的现实，这是领导者的根本任务。然而，许多领导者都忽视了真理，这也使得他们成为“首席执行官病”的牺牲者，成为与员工脱离而又格格不入的领导者。即使是在最好的状态下，这些领导者似乎也没有时间开展重要的谈话，无法与员工建立亲和、辅导的关系，导致无法深入探讨企业内部哪些机制运转良好、哪些不起作用。他们缺乏与组织的员工之间的实际接触，也无法感知组织的现状，生活在空气稀薄的高空之中使他们脱离了日常工作中隐含的情感现实。

那些采用强硬的命令式和标杆式风格的领导者则更加不友善，他们也通常会阻止员工实话实说。这些领导者要么没有真才实学，要么不敢承认组织的现实状况。他们更乐于相信一切安好，然而实际上这也形成了这样一种文化：没有人敢于说那些可能激怒领导者的事，尤其是坏消息。这种沉默终将使领导者付出沉重的代价。

美国的医院每年约有10万人死于一些常规的医疗失误，例如，医生开错了处方，或者是拿错了输液的药瓶。通常，只要多数医疗机构能认可命令和控制型文化，并做出改变，这些失误就可以避免。[2] 一家负责解决这类问题的医学学会特别工作组的医生告诉我们："医院的文化环境是，护士要是敢纠正医生的错误，比如告诉医生病人的处方上多写了许多零，那么她可就危险了。如果医学上能采用航空制造业的错误零容忍规范，那么我们就可以大幅减少医疗失误。"

当然，并没有人告诉护士，对医生提出质疑可能会激怒他们。这些关于企业文化的经验教训，都是人们在工作环境的点滴中暗暗总结出来的。想要建立一种支持零容忍的医院文化，就意味着要建立诸如医疗领域可接受范围外更高层次的系统检查和交叉检查的规范。这也可能意味着挑战等级文化所鼓励的、广泛应用的标杆式和命令式领导风格，同时也可能意味着，正如那位医生所提倡的，使"护士可以安然地告诉医生他犯错了"。

有害的组织

当领导者采用不和谐的领导方式时，其文化必然会产生有害因素。那么在一家缺乏情商的组织中工作，又做何感想呢？我们认识的一位管理者曾讲述了她的遭遇，一家有害组织最终导致她身体不适，并且感觉自己好像失去了能力、自信和创造力。其原因自然是显而易见的：标杆式领导依靠威胁和高压政策来完成工作。

虽然企业负有公共服务和教育这样明确的使命，但这位领导者关心的只是眼前利益。企业基本上没竞争对手，所以领导者认为在质量上偷工减料也不会导致客源流失。糟糕的是，他还曾公开表示不在意员工福利。他的口头禅是"录用他们并将其燃烧殆尽"。更糟的是，他不懂得尊重他人，简直就是个恶棍。典型的例子就是，有一天，一位基层员工告诉大家，当然也包括这位领导者，当天是她的生日，并且给大家带了蛋糕。当每个人都微笑着祝她生日快乐时，这位领导者竟然大声对旁边的一位经理嚷道："搞什么？你就不能让你的员工好好工作吗？"然后转向那位员工，上下打量一眼，说道："就你这身材，根本不需要补充什么蛋糕的热量。"

那位领导者消极的风格巩固了一系列极具破坏性的文化规范。例如，作为工作的一部分，员工得学会耍两面派，让客户觉得他们自己是精英，有高度的特权，这个公司提供的是世界上最优质的（价值不菲的）服务。而实际上，这些客户不过是普通人罢了，公司提供的服务也平平。员工的强颜欢笑勉强能掩饰他们的紧张——当顾客意识到自己获得的服务不过如此时，会变得越来越苛刻。此外，一些高层人士被要求参加会议，而实际上他们不过是“友情客串”，因为他们并不喜欢与这家公司共事——这也使员工（员工需要他们，离不开他们）和客户（客户们想要与他们共事）备感沮丧。员工被要求保持这些幻想，而由于无法将幻想与现实相调和，许多员工觉得他们的日常工作毫无意义，工作的热情也一点点消耗殆尽。

公司这些破坏性的习惯营造出一种文化，即受到有害的态度、规则和政策的影响，人们不再质问做事的方式和缘由，只是一天天蒙混度日、敷衍了事。因为这家有害组织的领导者阻止在体制上改善这些潜在的文化，所以任何改变都是不可能的。现如今，这家公司的名声在业内已大幅下滑，人员流失率也达到了历史新高。

改变从何而起

这个不幸的故事并不意味着有害企业无法改变。恰恰相反：当高情商领导者积极质疑团队日常活动和行为背后的情感现实和文化规范时，改变也就开始了。为了创造共鸣感和业绩，领导者需要关注隐藏的方面：组织中员工的情感、情感现实暗流以及凝聚组织的文化。

在我们辅导的一家大型研究性医院中，这一课上得很艰辛，但领导层也确实学习并且成功地转变了组织文化。

这家医院微缩了20世纪90年代美国医疗保健领域的许多弊病：患者对医疗质量的要求越来越高，而保险公司和政府机构要求降低成本，各方需求之间产生了冲突。结果，地方社区声称医院无法满足大家的需求，医院的生意也都流向了其他的医疗机构。领导层的解决方案是，制订一个5年计划，全面检查医院的领导和管理体制。他们采用了复杂的软件管理财政数据。此外，医院还将一些工作外包给其他更加擅长此项工作的机构。他们调动员工，并着眼于提高工作效率。

但医院的领导团队忘记了变革的主要基础是关注情感现实和文化，[3]同时他们也忽视了员工对变革过程的感受。变革是由上层开始的——合理的目标、明确的指令和符合逻辑的变革过程。但他们忽视了情感方面的力量：不到两年的时间，医院状况急剧恶化，濒临破产，引以为傲的新体制效果微乎其微，而人员流失率却成倍上涨。

对医院的领导层而言，我们的工作是帮助他们认识医院内部的不和谐因素，并且意识到这种不和谐的代价就是这次变革所有的努力都付之一炬。渐渐的，通过动态问询过程，领导者开始想方设法让员工讨论医院机制是否起作用，并让他们畅谈自己的感受。出乎意料的是，领导者发现，员工认为医院的文化或领导者不会支持真正的变革、冒险和学习。

例如，当人们被要求以新方式做事时，他们接受的少量培训往往被认为是过时、不相关的。实际上，因为培训在组织中历来不受重视，所以参加新的培训项目时员工会感到很沮丧，也因此无法学习新的做事方式。此外，员工认为变革过程会受到根深蒂固的文化习惯的阻碍。例如，员工间的互相敌对通常会发展成粗鲁无礼的行为，让人觉得自己被扇了一记耳光，并且处于防守的不利状态。空气中充斥着诽谤、宿怨以及小冲突，这种不和谐会慢慢破坏任何积极的变革计划。

通过让员工加入发现现实这一过程，医院的领导层迈出了正确的一步。他们承认，员工的感情至关重要，医院的文化本身可能也需要改变，他们为员工提供场所来探讨如何去做。于是，医院形势好转，情感基调也变得更加积极。随着谈话的继续开展，管理团队投身于做出重要的改革，员工也开始在创造新的文化中承担属于各自的责任。渐渐的，员工对于改革过程也变得更加积极：对医院愿景产生了共鸣，工作也充满热情，新政会议的出席率和参与率明显提高，医院的氛围也变得非常轻松。换句话说，医院的文化和情感现实得到了改善，促进了积极的能量而非阻力，培养了共鸣感而非不和谐因素。现在，医院已得到重塑：医院体制得以精简，人员流动率下降，患者满意度提高，改革过程中建立的基于共鸣感的规范仍在促进员工的奉献精神，使他们精力充沛、做事灵活。领导层的情商转变之前，这家医院是印证“企业潜在的文化是如何扼杀最完美的计划”的典型例子。如果文化规范不支持热忱的行动、创新或共鸣，那么领导者将会发现在这场改革中，他们举步维艰。

但是，组织不和谐因素中最不幸的方面可能就是它对员工造成的影响：随着热情的逐渐消退，他们失去了自身最优秀的品质。在这些企业中，我们看到的是虚张声势、轻率的服从和公开的愤恨，而非卓越和自信。员工日复一日地按时上班，至少肉体上是这样，但他们的心和灵魂在他处。

一个组织如何转变，从一个阻止人们以最好的自我形象出现的地方转变成一个让人精力充沛、目标明确、充满活力的工作场所？这种变革需要巨大的飞跃：从对现实的彻底了解到深入结合员工的理想愿景，即作为个人以及作为组织一分子的理想。然而，有时为了创造共鸣

感，领导者首先要做的就是克服组织自身潜在的惰性。那么，该如何去做呢？领导者又如何以一种激励而非破坏性的方式来揭示组织的情感现实并播下梦想的种子呢？

动态问询

许多大型企业都有适当的方法系统地评估员工的态度、价值观和信念，这些都是情感现实的另一种体现。这些方法本身非常有用，但问题是调查只能监测调查本身想要评估的东西，而这些调查几乎不涉及组织内部隐秘的情感和复杂的规范这些更加微妙的层面。这种盲区可能会导致调查只是简单地评估了人们想要知道的事，而不是不想知道的事。即使调查能监测到一些有问题的文化和领导方式，也需要集中力量和勇气才能解决这些问题。而通常我们看到的是，这种揭示性的调查，其结局往往是被搁置一旁。

有一种方法叫动态问询，是由安妮·麦基（Annie McKee）和麻省理工学院的塞西莉亚·麦克迈琳（Cecilia McMillen）发明的，是抵消多数调查的“找到你想寻找的”效应的一种有效方式，同时也使领导者致力于解决那些阻碍他们的潜在文化。[4] 这种探索的方式揭露了企业的情感现实，即人们在关心什么，是什么帮助他们、团队和组织获得成功，又是什么使他们停滞不前。通过这种探索组织现实的方法，人们形成了共同的语言，探讨组织现状和他们所希望看到的——他们组织的理想愿景。

动态问询包括有重点的谈话和开放式问题，旨在了解人们的情感。这似乎有点偏离业务问题，可能会让领导者大吃一惊，但只有当人们谈论个人情感时，才会揭示企业文化问题的根源以及他们灵感的真正来源。而且，当人们展开真实的谈话，讨论自己对企业的感受时，他们往往倾向于高度认可企业的现状。正如麦克迈琳所说：“人们开始描绘企业的灵魂了。”他们形成一种共同语言，捕捉那些影响人们日常工作的力量和他们未来希望的真相。

从这些最初的谈话起（通常是与正式或非正式的各级领导者，或者有见解的人），主题变得越来越明显，此外与态度调查或更传统的谈话方式中的主题相比，这些谈话更有意义，也更有针对性。当在小的团队内开展这些主题时，往往会激发大家对这种现实的热烈讨论。也许更重要的是，文化问题的探讨、企业的情感现实以及在这里工作的感受，通常会使人们对这种问题、梦想和从现实走向理想的过程产生主人翁意识。此外，不仅仅要关注组织内的错误，也要关注正确的事情，这样人们才会支持变革的愿景，并且看到变革过程中个人的理想和贡献是如何适应企业的宏伟蓝图的。

一旦人们加入这种文化和梦想的公开谈话，想要停止就难了。与调查或一次性的愿景谈话不同，动态问询的谈话本身就充满动力。基于情感和现实而建立的共同语言是变革的强大驱动力。这种共同的语言会增加凝聚力和共鸣感，产生的动力也会促使人们将言语转化为实际行动。他们会觉得受到了鼓舞和支持，也愿意一起努力解决集体的麻烦。这也正是陈朗成为亚洲一家非政府组织的最高领导者后发生的事情。

寻找工作中的精神：陈朗和亚洲非政府组织

试想一下：你的公司拥有220名员工，而客户群则高达1.5亿。不必说，这样的企业需要一个强大的行政管理团队来支持它的运转。这也正是陈朗接管某国际非政府组织亚洲分部时遇到的挑战。

虽然这家非政府组织的使命是改善世界各地妇女和儿童的健康状况，这也鼓舞并激发了新员工的工作热情，但陈朗注意到，通常日常的实际工作会将他们最初的热情都消磨殆尽，所有的激情和创造力似乎都消失了。陈朗认为人们的协作方式和指导他们日常工作的机制才是真正的罪魁祸首。实际上，组织的使命似乎被淹没在各种繁杂的规定之中。

部分原因是行政管理方面冗员多，尽管资助机构和政府对它的要求和指责不断增加，这家非政府组织的工作节奏仍旧非常缓慢，服务质量也平平。当需要做出改变时，似乎什么也没发生。人们表现出来的是慵懒的自满感，以及“为了生活而工作”的态度（这是许多大型非政府组织中的通病），似乎能力与成功之间并没有太大的关联。如何做好本职工作的标准也含糊不清，组织似乎失去了自我评估的能力；大家只是循规蹈矩，没有谁会在意员工的优缺点。并且，在这样一家主要致力于妇女援助的机构中，女员工却寥寥无几，担任要职的则更是少之又少。

此外，非政府组织内部的员工与实际提供服务的人是分离的，所有成功的荣誉也都属于那些直接提供服务的人。即使是紧急状况有需要时，双方也都安于现状，不愿做出任何改变。

这种环境的最终结果是，非政府组织的许多核心价值观，比如同情心和诚实正直，会因误解和陈旧的政策变得模糊不清。陈朗很清楚，总体上员工觉得缺乏凝聚力，曾经因为志同道合而自然形成的共鸣感也在不断减少。陈朗所面临的挑战也正是所有领导者都需要面对的：找出组织内部哪些机制运转良好，哪些不起作用，并领导员工解决问题。但领导者如何应对一种机制的惰性呢？又如何增强企业自我评估

和自我监测的能力，以及在复杂环境中正常运转的能力？简而言之，就是领导者应如何运用企业改革的“炼金术”？

陈朗所遵循的原则非常简单。她采用动态问询的方式，以一种包容的态度让员工参与到寻找个人和组织现实的活动中。围绕员工对工作和梦想的激情，她将员工团结在一起：大家认为她很有远见卓识，也都愿意跟随她。她实现了自己希望的变革，并成为模范。最后，她又实施了新的机制，以支持新的习惯和做事方式。最后一步——变革机制，对于支撑整个改革来说至关重要。正如合益集团的露丝·雅各布斯（Ruth Jacobs）指出的，建立人力资源管理实践，培养情商——比如招聘和绩效管理，是保持企业共鸣感和健康情感氛围的关键。[5]

高情商领导者明白自己的首要任务是了解企业现状，与企业的关键人物一起找到问题的所在。他们会把组织看作一个整体，运用参与的方式让员工发自内心地发掘组织的现状，同时在谈话中了解员工个人和集体对未来的期望。像陈朗一样，领导者要让员工认识到组织最好的方面，同时也要了解它的缺点，并且帮助他们创造关于现状的共同语言，让员工为了未来共同的愿景一起努力奋斗。

关键性的转变：从不和谐到理想愿景

一旦发现了文化现实，建设高情商组织的下一阶段就是为企业确定一个理想愿景，而这个愿景应该与员工个人的希望和理想保持一致。从一个高情商的地方开始，并且模仿这种行为，这样领导者就可以帮助员工选定团队愿景。如果企业员工拥有共同的愿景，那企业又该是怎样的景象？想想卢卡斯电影公司，它的总部位于美国加利福尼亚州马丁郡，是制片人乔治·卢卡斯（George Lucas）创办的多家创意媒体公司的母公司。

当你见到戈登·拉德利（Gordon Radley），卢卡斯电影公司的总裁时，首先吸引你目光的是他颧骨上的哈希小文身。这些文身表示拉德利是马拉维某个部落的一员。20世纪60年代末，他曾以美国和平队志愿者的身份在那里生活了两年。30年后，他仍与马拉维部落的朋友们保持着联系，甚至出资为他们的板条小屋修建铁皮屋顶，或帮助他们做些小生意。在谈到近期回访马拉维时，拉德利说：“它与我们知道的任何外部世界都不同，但相同的是那里也是个紧密相连的和谐小世界。”他还说：“到了那里之后，我才知道自己多么热爱那里的人民。成为部落的一员总会有些特殊的意义。”

同样，归属于某个特别群体、一起居住在某个独特的小世界所带来的集体感，会营造出人们喜欢的工作场所。作为领导者，拉德利的责任

之一就是培育并维持卢卡斯电影公司的企业文化。在乔治·卢卡斯创造并拥有的帝国中，卢卡斯电影公司是传奇的工业光魔特效公司和一系列创意媒体公司的母公司，这些媒体公司散布于各个领域，从电子游戏到剧院的音响系统领域都有它们的身影。

对于拉德利而言，最好的企业文化无异于是他在和平队感受到的部落情感。他说他的任务是："如何创造这种部落情感？这件事情并不简单，因为情感是不易察觉、稍纵即逝的，你刚注意到它，它就消失不见了。然而我们又想证实，我们所做的事情以及对其的感受同样重要。"

产生这种情感的方法之一就是，创造大家一起度过的非凡时刻和共同经历，并使其成为大家共有神话的一部分。"几年前，公司遇到了些困难。"拉德利回忆道，"所以我召开了一次公司会议。这是前所未有的，我们把每个人都聚集到了一起，为此我们不得不在当地社区中心的礼堂召开会议。按照惯例，会议开始时我做了20分钟的报告，主要是关于财务业绩、企业财报之类的事情。然后我突然拉开幕布，台上站的是百老汇破铜烂铁打击乐队的表演者们。这完全出乎了大家的意料。"

整整两个小时的时间，所有的人都震撼不已，乐队的表演完全是自发、协调、没有语言却具冲击力的表演。乐队的巧妙编排表明，用扫帚、水桶、拖把和搋子这些再普通不过的工具，一个人也可以创造一种节奏，同时让其他人加入其中，以精彩而富有创意的方式诠释美妙的音乐。这就是团队共鸣力量的无言颂歌。

"那是个令人震惊的时刻，"拉德利说，"不用一句话就可以把大家团结在一起。我之所以这么做是希望把大家聚在一起，共同为比我们自己更大的团体工作，创造一种特殊的感觉。我们希望创造一种大家能相互同情理解的文化。就像和平队一样：我们互相为对方服务。一种伟大的企业文化应该包含同理心——这有望成为大家共同的价值观。领导者做这些有象征意义的琐碎小事，并且希望这些能为组织奠定良好的情感基调。"

那个时刻印证了拉德利所说的"游击队发展"模式，即企业文化的微塑造。但是，团队文化的脆弱性意味着这种塑造不能是被迫的。正如拉德利所说："领导者摆好了桌子，希望大家能坐下来。"

例如，早期召开企业会议时，拉德利不得不与他的高管团队一起摆放椅子，围成一个大圆圈。"这些座位本身就传达了部落情感，"他回忆说，"我们让每个人都自我介绍，讲述自己成长的地方。介绍完后，

每个人都产生了这样一种感觉——我们来自五湖四海，此时此刻聚在这里，成为这个团队的一分子。”

当然，如果不能与日复一日的工作现实相符，这种短暂的美好时刻的意义也不大。作为一家公司，卢卡斯电影公司以“理想的工作场所”而著称，在旧金山港湾区竞争激烈的雇用环境中，这种美誉使公司具有了吸引并留住人才的优势。在《财富》《职业妇女》这些杂志的“最佳工作场所”榜单上为数不多的公司中，就有多家卢卡斯电影公司的子公司上榜。

组织“部落感”的程度可以很好地预示理想愿景的确定情况和大家因共同目的团结的情况。但是，领导者是如何帮助组织发掘一个理想愿景的？首先他们从仔细审视自己出发，了解他们的个人理想和他们对所领导的组织的理想愿景。

找到自己的灵感

与可产生共鸣感的愿景相联系应该从内部开始，正如联合利华的联席董事长安东尼·伯格曼斯（Antony Burgmans）所言：“当我们推出新的发展战略时，我意识到自己的感觉并不好：总是缺少了什么东西。我知道我们需要重新审视这些计划。我相信自己的感觉，你要学会倾听内心的声音。因此，我开始寻找这种不安的根源。我们做的事情都是正确的：重点突出的新战略、股东的支持、新的组织结构以及适当的人选。但总感觉有什么地方出错了，似乎缺失了关键部分。我所看到的是，虽然我们的变革策略很好，愿景也鼓舞人心，但联合利华真正需要的变革是一种新的文化、一种新的领导思维模式以及新的行为习惯。”

奈尔·菲茨杰拉德（Niall FitzGerald）是这次变革计划的联席董事长和合作发起人，他表示：“我们知道前进的方向，并且非常明确。组织的各个部门都已到位，但感觉就像是站在大峡谷的边缘一样。你知道自己要到另一边去，也知道在这之前首先得一跃而起，然后建造一座大桥。你有种不祥的预感，内心深处非常不安，但愿景的激励一直在召唤你去建那座桥，并跳过去。我很重视这种感觉，尤其是那种还没发生就能让你觉察到有些事情不对劲的感觉。这些感觉很重要，对一个领导者而言，它们可以让我明白我们需要做什么。在联合利华，我们所需要搭建的桥梁与人有关：我们需要发掘人们的激情，需要让他们以全新的方式了解他们的工作，需要他们发展截然不同的领导行为。”

菲茨杰拉德和伯格曼斯的自我反省为企业整顿提供了全新的方法，整

顿首先从改变联合利华高层管理者的思维方式开始。现在，联合利华处于深层变革期间，但与其他许多变革努力不同的是，企业上下都非常清楚现在所做的事情以及这样做的原因。人们知道自己是变革的一部分，自己也需要改变。在财务和组织策略方面，他们总能提前完成任务。而以上的种种都是因为两位领导者善于倾听企业内部的声音。

为了与这种可以使文化产生共鸣感的愿景相联系，高情商领导者首先应该关注内在的东西，即他们对组织的想法和感觉是什么。他们就像高度敏感的仪器，与企业的理想愿景和使命联系在一起，他们知道理想与现实之间的差距。这并不是直觉，而是用情商去观察和解读与现状有关的微妙的线索，它为领导者提供了一种超越公司其他数据之上的洞察力。

如果领导者养成习惯，定期静心反思，那么开发这种洞察力就简单多了。了解潜意识的智慧就像试图从深井抽水一样：在这种情况下，应该定期抽时间进行反思，这样可以确保水泵一直处于工作状态。通常这种睿智会出现在半夜，我们称之为子时，此时夜深人静，事情就开始萦绕于脑中。这种时段的安静反思，可以为领导者提供解决恼人问题的方法："什么事情使我烦恼不安、无法释怀，即使在家里也是如此？什么事情混乱不堪、模棱两可或者是令人恼羞成怒？我的工作热情、动力和意义何在？我真正的信仰又是什么？"

通过观察焦虑和热情的来源，同时考虑个人理想，领导者就可以确定组织文化、首要使命和愿景以及领导力（也包括领导者个人的）需要在哪些方面改革。只有自己清楚员工为何会留在组织中，而不是仅仅把它当作一份工作而已，领导者才能建立那种人们可以看见、感知的共鸣型愿景。

为了创建企业愿景，高情商领导者需要超越只关注企业愿景的现状，转而吸取员工的集体智慧。领导者与组织员工一起并肩作战，共同创建的愿景将有助于增加团队的凝聚力、鼓舞士气。如果想要让大家参与到对个人与组织的深入研究中，首先要着眼于现实和理想愿景，共同建立组织的共鸣感以及持续性的变革。

认真考虑下述案例，看领导者是如何将自己的组织团结在一个共同的现实愿景之下的。

协调，而非简单地组合

·凯奇·达迪赛斯（Keki Dadiseth）担任印度利华有限公司董事长之日，正值印度商业环境变化多端之时。一段时间内公司的管理实践和

结果非常成功，管理水平处于行业前沿，但公司仍需要摆脱那些在新环境下被视为官僚、封闭及缺乏透明度的文化。实际行动几乎与取得的业绩一样，经常被大肆渲染，文化规范支持严格的层级制度，而非全面的权力下放。因此，想要提高办事效率非常困难。尽管企业的管理发展进程不错，但缺乏透明度，因而大家都很质疑公司的晋升和表彰制度。

凯奇·达迪赛斯接受了这次挑战：为了树立典范，他总是以身作则。他会塑造自己想要的变化，让大家都参与到创建新愿景和新现实的过程之中。他的理念是离心领导力，即公司的重心并不仅仅是董事长，每个人都是获得成功的重心所在。一年之内，公司的文化发生了变化，公司内部也变得开放、互相信任，同时企业权力也得以下放。一如既往，印度利华有限公司仍是联合利华公司赢利最多、受到高度重视的公司之一。

·联合国儿童基金会儿童免疫力项目在印度发挥着重要作用，但其卫生主任莫妮卡·夏尔马（Monica Sharma）认为项目本身需要打一剂强心针。虽然该项目鼓励员工与贫困村庄儿童免疫力卫生队紧密合作，但组织内400名员工中的多数——包括文员、会计以及管理人员，并没有接触到这些鼓舞人心的工作，因而也不会受到鼓舞。莫妮卡打算把工作一线的激励感带到后勤工作室中，因此她制订了一个计划，鼓励所有的办公室员工定期抽出时间，到提高儿童免疫力的地区中去，实际参与现场工作。办公室的最高领导者渡边瑛美（Eimi Watanabe）领头，她的两个副手托马斯·麦克德莫克（Thomas McDermott）和卢卡斯·亨德拉塔（Lukas Hendratta）都在这次成功中发挥了很大的作用，因为大家都完全支持并鼓励她的这一举措。最终，员工亲身体验了支撑他们工作的使命和理想，为了一个更加统一的目的而凝聚在一起。

·20世纪90年代，美国宾夕法尼亚大学实施了重大的重组，虽然这项工作很有必要，却使许多员工痛苦不已。直到变革结束，多数人仍觉得自己与这座常春藤大学有着某种特殊的联系，认为自己会在此奉献终身。但随着角色和责任的急剧转变，他们失去了多年以来的满足感和安全感。多数人都感到很沮丧，觉得失去了自己曾经的形象。为了使变革议程正常进行，校长朱迪斯·罗丹（Judith Rodin）和执行副校长约翰·弗莱（John Fry）希望建立更广泛的激励议程，并且这种激励可以为整个团体共享。就是这个词“团体”使他们开展了一项工作，旨在创建共鸣感，让校内外人士致力于一个共同的愿景。

领导者经常说，希望他们的员工能与公司的战略保持一致。但“一致”这个词意味着建立一种机制，使大家指向同一目标，就像磁场中

分子极性的排列一样。但事实并非如此简单。战略，用企业目标这样干巴巴的语言表达，主要是传达给了理性的新大脑皮层。战略性愿景（以及与之相应的计划）通常都是线性的、有限的，忽略了奉献精神建设所必需的意志和热情。

正如上述案例所印证的，要想使大家真正接受变革需要协调一致，即与促进人们情感和智力的共鸣感保持一致。问题是如何使大家接受你的愿景和商业战略，并激起大家的工作热情。高情商领导者知道，这种协调需要的并非只是让大家意识到战略本身这么简单。它需要的是直接触及人们的情感中心。

协调，并非单纯地保持一致，为组织愿景提供激励的热情。当这种协调性生效时，人们会感觉到来自集体的鼓舞，感觉到自己对工作的热情。使大家协调一致的愿景，可以创建共鸣感，可以使组织保持和谐，建立大家集体合作的能力。

与任何战略性计划相比，一个有说服力的愿景可以产生强大的力量，将大家更加紧密地团结在一起。人与商业计划共同决定成败。成功取决于组织内员工的关注点、他们的所作所为以及他们的协作方式。

沃伦·本尼斯（Warren Bennis），是南加州大学的教授兼知名领导力专家，他将协调性称为“通过愿景管理关注力”（他认为这是领导者的基本职责），就像利用团队理想凝聚大家的力量一样。[6] 当组织面对重大的运作方式变革，以及最初成就组织的愿景变得陈腐、需要注入新鲜活力时，协调就显得尤为重要。

增强协调性，需要让大家深入地参与整个过程，了解组织的情感现实与人们对组织的理想愿景——其中包括他们在组织内的个人交际的愿景，它们之间存在的差距。

然而，领导者还必须再迈出一步，让组织中的员工负责整个变革进程。这正是上述案例中领导者所做的事情。让我们进一步深入了解这些案例，看看领导者是如何协调企业形成一个共同愿景，并带来持久变革的。

成就你想要的变革：凯奇·达迪赛斯和印度利华有限公司

凯奇·达迪赛斯是印度利华有限公司的新任董事长，他接手公司时正值印度商业环境处于深度变革之际。印度利华有限公司拥有丰富的优质管理和企业发展经验，是业界公认的最佳典范。

虽然印度利华有限公司得到了业界的尊重，取得了很大的成就，但达迪赛斯很快就意识到了问题，在印度现在自由化的商业环境下，公司需要迅速变革，摆脱那些在新环境中被认为是官僚、缺乏透明度的根深蒂固的文化。

为了摆脱这种顽固的文化，并使企业符合他的愿景，达迪赛斯知道它所需要的并不单单是讨论、新政策甚至培训。他需要按自己预想的行为，始终以身作则。办公室里一幅精装的日本版画成了他的座右铭：“一人之智，不如众人之智。”一开始，他采用了亲和式领导风格，再辅以恰当的民主式风格，这种方式的组合在公司里并不多见。他放弃了自己的日程安排表，采用开放的政策，从不拒绝员工与他谈话。在人们说话时，他总是认真地倾听。他会征求员工的意见，并把他们的观点加入正进行的决议中。他打破了传统的等级制度，与员工一起在食堂用餐。他会以个人身份与员工接触，他知道谁的儿子生病了，谁的女儿在学校获奖了。他知道谁真正关心自己的工作，并会公开给予赞扬。当遇到困难时，他会鼓励并支持员工提出自己的解决方案。他将决策权下放，尽可能地下放至整个公司。通常，他会呼吁大家深入了解自己，发现对公司有益的事情，并将其付诸行动。

虽然最初达迪赛斯这种新的领导风格被质疑，但很快大家就明白这并非做作之举：这是真实的。他是如此平易近人、直率坦诚，任何人都无须为了接近他而耍心机。他待人真诚，做事也非常人性化，这些积极的因素产生的效果就是，大家能够相互信任、相互尊重。更重要的是，这种效果得以延展：其他领导者开始看到员工致力于团队奉献的价值。员工开始效仿达迪赛斯的姿态，文化规范渐渐走向开放和互惠。自上而下管理的思维定式被打破了：人们不再把时间浪费在那些不必要的猜忌上，工作效率也提高了。

一段时间后，人们开始互相支持、同甘共苦，公司的合作精神得以提高。突然间，承担责任也变得不那么可怕了，创新也更加简单。从工厂工人到高级经理，任何观点都可以在公司畅通无阻地传递，工作效率和公司效益得以提升。

虽然公司拥有了强大、开放的人际关系，达迪赛斯仍然很关注他的目标：提高公司的绩效。正如他所言，“舒适的人际关系会带来不适的问责制”，他认为人际关系不可太过于舒适。因此，虽然他呼吁公司的领导者，要像重视业务一样，重视与员工的关系，他也坚持一种新的责任制：对公司、对彼此以及对他们的个人价值。

最终，事情进展得越来越快，也更加顺利。虽然参与的人数更多了，但以前需要耗费几周才能做出的决议现在只需几小时甚至几分钟而

已。大家对决议的奉献提高了，一部分是因为参与度提高了，还因为人们更加信任他们的领导者。现在他们发现想要逃避或是责怪他人变得更加困难了。他们的关系建立在更多的信任和了解上，领导者也开始承担更多责任。

不到一年的时间，通过实施一系列的行为准则，公司的业绩显著提高，战略落实的速度和效率明显提升，公司里几乎每个人都有发展议程表，并全面落实每一步。凯奇·达迪赛斯也身体力行，起到了带头作用。他和他的团队想创建一个全新的企业，他践行了所需的准则：透明、包容、诚实、严谨以及绩效，准确诚实地评估企业的运转，实施绩效奖惩制。为了实施改革，必要时达迪赛斯会运用自己强有力的身份象征，帮助大家理解并践行新的问责标准。总之，他改变了公司的基本准则，建立了新的公司愿景，创建了共鸣感。

纵观此次公司改革，凯奇·达迪赛斯遵循了一些有助于改革的基本规则。

·把大家的注意力集中在一些潜在的问题上，创建共同基础，并且了解哪些地方需要改变以及其原因。通过阐明问题，揭露人们认为理所当然的潜藏习惯，公司的真实现状变得清晰可见，并且成为改革的动力。明晰现状，大家才能开诚布公地谈论企业的运转状况，为大家在展望未来的同时提供共同的基石。

·专注于理想愿景，同时结合能够创建共鸣感的领导风格，让人们畅谈他们对未来的希望，并培养大家对公司的奉献精神。人们的个人目标与意义非凡的愿景结合在一起，会使寻找实现愿景的方法更加安全。

·将言语转化为行动。首先应该从领导者开始。将大家团结在一个理想周围，将言语转化为行动，树立新行为的典范——这就是领导者的职责。

联合国儿童基金会的莫妮卡·夏尔马对此就有很好的理解。

践行使命：莫妮卡·夏尔马和联合国儿童基金会

1989年，莫妮卡·夏尔马担任联合国儿童基金会驻印度卫生部主任，负责免疫项目，她知道组织工作的重要性。这里有太多的孩子死于一些常见的、可预防的儿童疾病，比如麻疹，而这些都是不必要的死亡，该项目的目标就是改变这种可悲的事实。[7] 但项目初期，她感觉到有些事情一直困扰着她：400位员工中多数人觉得他们与组织的使命和鼓舞人心的工作相距甚远，虽然他们日复一日地支撑着这些工

作。这是因为大部分员工都在主办公室里工作，没有机会像卫生队那样感受组织的目标，卫生队的工作正是为各个村庄的孩子进行免疫接种。

莫妮卡提出了一个很好的建议，可以在真正意义上将大家团结在一个共同使命上，那就是将员工的情感与他们的工作相连，联系他们在组织中的个人理想愿景。“我制订了一项计划，可以让所有人都参与到项目的实地工作中去。”莫妮卡告诉我们，她劝说基金会的高管层，希望他们允许她将400多位办公人员派到各个村庄的免疫门诊体验工作。高管层很支持她的计划。渡边瑛美代表和她的两个副手托马斯·麦克德莫克、卢卡斯·亨德拉塔意识到，尤其是在大型组织中，如果即将产生创新和变革，他们应该支持那些推动者。而他们也确实做到了。

员工可以看到——多数人都是第一次，他们真正的工作是怎样的。他们负责把孩子们聚到一起，然后带他们去诊所：他们近距离地接触了卫生队的工作。第一次，他们能感受到日常工作中潜藏的真情实感：激动与希望，以及孩子母亲们的质疑与担忧，她们害怕那些注射器，也为孩子担忧。渐渐的，这些总部的办公人员明白了自己在拯救这些孩子的生命中所扮演的角色，即使是那些繁琐或日常的工作也是至关重要的。

联合国儿童基金会一位司机的故事就是个典型的例子。过去他认为自己的工作就是简单地把卫生队从一个地方送到另一个地方，他从来没有在真正意义上和那些村民接触过。而他在村里的诊所待了一段时间之后，一切都发生了变化。在等待接队员的时候，他开始对发生的事情感兴趣。他开始与工作人员和村里的母亲交谈。他看到了孩子和母亲的担忧与恐惧，看到母亲安慰孩子时有多困难。

依靠自己的力量，这位司机开始把母亲们聚到他的车前，他告诉她们为何免疫接种如此重要，安慰她们副作用并不可怕，并且建议她们如何安抚孩子。他建立了自己的微型讨论会，为诊所的成功做出了很大的贡献。他即兴的临时工作使父母变得更加平静，也了解更多的情况，同时诊所的工作也更方便、更高效。此外，他还提高了医疗队的医生和护士对办公室人员贡献的认识度。同时更明显的是，这位司机也更加热爱自己的工作。

对工作的热忱使他发生了很大的变化。有一天，他把某小队的工作人员送到村庄，结果几小时过去了，疫苗却迟迟没送到。如果是在过去，他可能只是无奈地耸耸肩，然后再把小队送回去。毕竟，运送疫苗并不是他的工作，他也没必要非得加班挽救局面。然而，现在他能理解如果没有接种到需要的疫苗，这些母亲和孩子会有多失望。他开

车去了远处更大的一个村庄，几个小时后把疫苗带回来了。

这位司机就是在践行新的文化规范：参与其中，有所贡献，并践行使命。通过让所有员工都接受并拥护他们的使命，莫妮卡·夏尔马营造了一种共鸣感，它的影响比任何简单的改革计划都更持久。莫妮卡的愿景式领导风格，可以帮助员工看到他们的贡献——无论是在办公室里的幕后工作还是在外奔波，是如何影响孩子们的健康的。她意识到，为了让员工了解他们的努力的意义所在，他们应该看到自己工作的成果，并且了解他们的工作是如何践行自己的信仰的。

同时，如果改革仅止步于此，那么这些一次性的实地探访可能很快就会被大家遗忘。但莫妮卡知道，为了把这些鼓舞人心的时刻转化为团结大家的新方法，转化为影响力更加持久的新文化规范，员工还有很多工作要做。他们需要共同讨论各自的经历，分享感受以及收获，相互讲述那些能够定义组织新文化的故事。

为此，莫妮卡在周末举办开放式聚会，员工可以聚到一起分享各自的经历。当他们开始讨论遇到的问题并寻求建议时，莫妮卡就会采用辅导式领导风格，树立相互交流的典范，大家开始学会互相帮助。这些聚会充满了欢声笑语、鼓励和友爱。人们参与其中，并受到了鼓舞，对彼此的合作也非常满意。

即使是多年以后，现在在印度工作的许多人员还记得莫妮卡转折性的倡议，也许这是他们工作生涯中最鼓舞人心的事情了。更重要的是莫妮卡对他们的信任，虽然他们没有接受相关培训，她依然相信他们可以到各个地区帮忙。这种信任使许多人——比如那位司机，都超越了自己的个人期望。他们记得莫妮卡总是平易近人，在整个改革进程中一直给予他们支持。

当然，莫妮卡很清楚自己所做的事情：她把人们团结在体现儿童基金会价值的使命周围，为他们提供具体有形的方式来实现愿景。通过了解他们的情感，建立他们对工作意义的人性化需求，莫妮卡帮助他们调整对这个更大使命的价值观和贡献。这就是正在运行中的共鸣式领导力：激发大家的工作热情，并让他们与可实现的愿景相联系。作为领导者，莫妮卡·夏尔马出色地完成了自己的首要任务。

但当组织所需要的整顿远远不止态度问题，还包括工作方式上的深刻改革时，又该怎么办？在这种改革之中，对某个愿景的共鸣感有时可以团结员工，舒缓疲劳，使员工专注工作，保持积极乐观的态度。宾夕法尼亚大学20世纪90年代时面临的一场危机印证了这一点。

适应社区：朱迪斯·罗丹、约翰·弗莱和宾夕法尼亚大学

20世纪90年代中后期，美国宾夕法尼亚大学经历了一次重大的重组改革，员工的角色完全发生了改变，这动摇了许多人多年的自豪与满足感，他们看似安全、有保障的未来消失了。人们害怕失去工作，同样重要的还有，他们觉得在这所常春藤大学工作是一种“特权”，失去这种昔日的形象令他们沮丧不已。尽管这次重组对学校的未来非常重要，但改革本身让员工充满恐惧、闷闷无语。[8]

校长朱迪斯·罗丹和执行副校长约翰·弗莱意识到，他们需要做些事情来调动员工的积极性，确保改革议程能顺利进行。因此他们转向了一个更为广泛的激励议程——转向学校以外的社区，使员工全心全意投入工作，并致力于一个共同的愿景。

他们采取的第一步就是，宣布为外部社区服务是宾夕法尼亚大学的责任，而非只是从社区获取。这是宾夕法尼亚大学和其附近的西费城社区多年来都不曾听到过的立场。实际上，这所大学与城镇曾经历过一段关系紧张时期：何时何地发展建设学校，谁来保持清洁安全的环境，谁负责处理上升的犯罪率，双方都曾为了这些问题而争执不休。

罗丹和弗莱的愿景并不只是豪言壮语，它是具体可行的。他们与市政官员、学校教师和校长、警察以及房地产专业人士一起，建设起灯火通明的新街道和公园，提高当地学校的教学质量，同时使居民获得资金重建家园。他们提出了约束性的计划，鼓励宾大教授和员工搬到学校附近居住，而他们则开发新的宾馆、零售商店以及服务，同时吸引居民和游客前来消费。他们还着手了一项有雄心的计划，雇用当地居民，在建设项目和其他业务往来上与位于西费城的少数民族企业和女性所有企业开展合作。

随着新战略实施给宾夕法尼亚大学员工带来的利益的突显，员工对改革进程中的合作也充满力量和激情。谁能拒绝与邻里建立友好的关系？谁又能拒绝新的公园和其他基础设施，拒绝犯罪率的大幅下降，拒绝迷人的房屋改造，拒绝在创造性融资帮助下搬到一个充满活力、令人兴奋的城区的机会？推动战略实施的价值观——城市改造和致力于建设充满活力的多元化社区，本身就很具吸引力，回报率也很高，使员工再次觉得作为宾夕法尼亚大学的一分子是值得骄傲的事情。

这次大举搬迁对西费城的影响非常显著，从现在的城市面貌和功能就可以看出。但它对宾夕法尼亚大学的影响也同样令人印象深刻。通过让学校里的员工参与到西费城议案中，罗丹和弗莱也可以调动大家参与其他更困难的事情。员工开始意识到，他们的领导者的确相信改革

进程的核心价值观，他们开始相信自己可以很好地完成更艰巨的内部改革议程。最终，罗丹和弗莱创建了一种共鸣感，让大家对这个战略充满希望，因为它与他们的个人价值观相符。这使得改革愿景的意义非凡，同时也可持续进行下去。

打造高情商企业

虽然只有近期的研究才开始表明，情商对于组织的成功是多么重要，它在工作中非常重要却不是一个新概念。确实，工作场所中的情商和共鸣感也许可以借鉴古人原始群居的组织原则：那些50—100人不等的群体，因共同的纽带生活在一片土地上，他们的生存依赖于紧密合作和相互理解。

从某种程度上说，在远古平原上生活的狩猎采集群体与印度利华有限公司、联合国儿童基金会或者宾夕法尼亚大学的团队没什么太大的差别。在任何拥有共鸣的人类群体中，人们在相互接触与和谐相处中寻找意义所在。在最好的组织中，人们共享“他们是谁”这样一个愿景，共享一种特殊的共鸣感。他们有很好的适应、理解与被理解的感受，同时还有在他人面前的幸福感。

高情商领导者的责任是创建这种共鸣型组织。这些领导者让员工参与到发现个人与组织现实的过程中：他们意识到组织的现状，并且帮助员工区别哪些是有害的，建立组织的优势。与此同时，他们把员工团结在一个可实现的理想之下，并在此过程中建立和展示员工合作的新方式。他们建立了共鸣，并确保通过管理组织起伏的人际关系和工作体制，使这种共鸣可以持续存在。

通过对组织的研究与合作，我们提出了一些约束性的规则，这些规则可以帮助企业建立一种具有共鸣感、高情商的效率型文化。研究有三大发现：发现情感现实，使理想形象化、具象化，保持情商。在下面的部分中，我们将详细探讨每一个发现。

发现情感现实

·尊重团队价值和组织一体性。愿景是会改变的，但随着愿景的改变，领导者需要确保神圣核心——每个人都视其为至高无上的——完好无损。第一个挑战：从他人角度而非单单是个人角度，了解什么是真正的神圣核心。第二个挑战：看清哪些必须改变，即使它很受重视，也要让其他人看到这一点。如果核心的信念、思维方式或文化真的需要改变，人们应该主动推动改革。这是无法强迫进行的，所以当人们参与到这种改革进程中时，需要有强大的个人动力——这种动力最好来

自于希望和梦想，而非恐惧。采用愿景式风格的领导者，可以通过尊重周围人的情感和信仰，同时坚定不移地展示实现梦想所带来的益处，最终对这一进程产生积极的影响。

·退步为向前。我们认识的一位标靶射击教练对他的学生们说：“如果是在战斗中，一定要有最快的速度，否则可能会丧命。”建立共鸣感和高情商组织亦是如此——鸟枪式的改革方法并不起什么作用。组织缺乏的是放慢速度，让大家参与到组织体制和文化的探讨中，这是至关重要的。动态问询这种方式需要的是支持、辅导式的方法和民主式风格：领导者必须认真听取员工对组织文化和情感现实的观点。辅导式风格（领导者认真倾听个人观点）和民主式风格（在团队对话中建立共识）可以确保员工参与改革，增加他们对工作的奉献精神。高情商领导者依赖这些领导风格，因为它们可以放慢速度，让领导者准确、强烈地感受到员工成功所需要的支持。

·从高层开始采取自下而上的策略。高层领导者必须致力于面对组织情感现实的现状，同时围绕某个理想愿景建立共鸣感。但是，这些是远远不够的：采取自下而上的策略非常必要，因为只有当每个人都接受了改革后才能建立共鸣感。这就意味着组织内正式的、非正式的领导者都要参与到谈话中，探讨组织的运转状况，以及如果组织运转朝良好的方向发展该是多么鼓舞人心。抽出时间讨论这些事情绝对是一种强有力的干预，这会促使人们去思考、探讨，并且指明道路。一旦建立了兴奋感和支持，由言语转化为行动的可能性也就会增加，这种热情会产生动力。但行动也需要指导：理想、集体价值观以及新的合作方式。透明的目标、公开的改革进程、多数人的参与以及新行为规范，都为共鸣感的建立提供了一种自上而下、自下而上的推动力。

将理想可视化、具象化

·关注内心。为了绘制与他人可以产生共鸣的愿景，领导者需要集中注意力，首先了解个人以及他人的情感。事实本身——比如，商界正在发生什么事情，无法提供足够的信息来建立一个触动人心、意义深刻的愿景。要做到这一点，领导者需要从情感层面上看待事情，再绘制有意义的愿景，并且可以从个人层面上得到大家的认可。

·不要整齐划一，要协调。一个有说服力的愿景，需要触动大家的内心。人们需要看到、感觉到并触摸到组织的价值观和愿景，才能使这些抽象的东西具有意义。把大家团结在一个有意义的愿景之下，本质上就具有一种完整性：人们需要感觉到，在无须放弃个人理想、信仰和价值观的同时，似乎就可以实现组织的理想。

·以人为本，战略次之。采用共鸣风格的领导者会制定规范，从而支持员工树立奉献精神、提高参与度、建立对愿景的积极追求以及健康高效的工作关系。通过关注人们真正想要的和所需的东西，有意建立一种支持组织健康发展的文化，他们可以建立一种联系。当领导者以人为本时，就会建立情感纽带，而这种情感纽带则会产生共鸣感——人们会与领导者同甘共苦、并肩作战。共鸣感可以编织一种无形而强有力的纽带，这种纽带是基于大家的工作信念和相互间的信任而存在的。为了实现这一点，人们需要围绕工作进行实时的联系——并不仅仅是通过网络。他们需要谈笑风生、分享故事，也许还会建立共同的梦想。

保持情商

·将愿景转化为行动。领导者应该抓住每一次机会，展示组织的愿景是什么样的、感觉如何以及人们现在和将来如何实践它。领导者把自己作为发现和改革的工具，亲身参与改革，不达目的绝不放弃。从理论上而言，对于每一次交流、每一个决定，领导者都应始终按照个人的价值观和预想的组织价值观行事。领导者通过辅导式、愿景式、民主式的风格领导人们，并且尊重周围的人。他们呼吁其他人践行个人价值和组织的使命。

·想要把愿景转化为行动，除了主要领导者的姿态以外，还有一些其他的必要措施：改革组织的结构和职位设置，改变人际关系规范，为了符合愿景而重塑体制和绩效期望，使人们的工作更好地契合组织的使命。

·建立维持情商实践的制度。员工很重要，但制度、规则和程序也同样重要。这些政策和程序（实际上具有强制性）或正确的领导行为，规定了哪些是可行的、哪些不可行，是规范行为的强大驱动力。具体而言，为了维持组织的情商实践，这些规则、规定和人力资源管理实践都应该与追寻的结果完全保持一致。实际上，当绩效管理系统和奖励制度无法得到认可时，寻求高情商领导者也是毫无意义的，因此，如果必要的话，领导者应该改变规则以巩固愿景。

·管理领导力神话。神话和传说禁得起每天单调乏味的工作所带来的变化莫测和改革所带来的剧变。如果适当的神话——也就是说，那些支持情商和共鸣感的东西，出现在恰当的时机，那么，即使是在逆境中，也更容易保持一种积极的情感氛围。领导者对组织的整体情感有着巨大的影响，他们通常是组织故事的核心。管理办公室里的神话、传奇和象征可以有力地推动改革的进程。通过运用自己角色的象征性权力来塑造情商，领导者甚至可以通过一些小的手势和动作来创造一

种新的、积极的神话。

建立高情商组织归根结底是领导者的责任。领导者帮助组织确认现实，包括阻碍组织发展的文化规范，然后探求可能的理想愿景，帮助组织成员发现自己在愿景中所扮演的角色。领导者把他们团结在同一愿景之下，然后带领他们采取行动，实施改革。

高情商领导者采用产生共鸣感的领导风格，并建立规范，营造健康、高效的工作关系（而非采用产生恐惧和怀疑的风格），将会释放一种强大的力量：组织实践商业战略的集体力量。高情商领导者采取积极正面的态度建设组织：他们绘制了一个令人充满热情的愿景，建立了鼓舞人心、根深蒂固的组织使命，他们知道如何让人们感觉自己的工作富有意义。

[1] Shoney’s: Stephanie N. Mehta, “What Minority Employees Really Want,” Fortune, 10 July 2000, 181.

[2] Culture and behavior in healthcare organizations: Beulah Trey, “Trust in the Workplace: Taking the Pulse of Trust between Physicians and Hospital Administrators” (unpublished dissertation, University of Pennsylvania, 1998).

[3] Attending to the organizational reality as part of the change process: Annie McKee and Cecilia McMillen, “Discovering Social Issues: Organizational Development in a Multicultural Community,” Journal of Applied Behavioral Sciences 28, no. 3 (1992): 445–460. For a discussion of social reality and how it relates to the change process, see Edwin C. Nevis, Joan Lancourt, and Helen G. Vassallo, Intentional Revolutions: A Seven Point Strategy for Transforming Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).

[4] Dynamic inquiry: McKee and McMillen, “Discovering Social Issues.” In this and other publications, we have also used the terms cooperative inquiry and co-inquiry to describe the process of

investigating the underlying assumptions, norms, and emotional reality of organizations. We have adopted the phrase dynamic inquiry in our work with organizations to better reflect the action orientation of our methodology. Cooperative inquiry and co-inquiry are discussed in Edgar Schein, “Organization Development: Science, Technology, or Philosophy?” (transcript of an address to the Organization Development Division, Academy of Management, Washington DC, 1989); and Peter Reason, “The Co-operative Inquiry Group,” in Human Inquiry in Action: Developments in New Paradigm Research, ed. Peter Reason (Newbury Park, CA: Sage, 1988). Another relevant stream of practice is discussed in Peter F. Sorensen Jr., Diana Whitney, and Therese F. Yaeger’s chapter in Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change, ed. David Cooperrider (Champaign, IL: Stipes Publishing, 1999).

[5] Human resources and emotional intelligence: Ruth L. Jacobs, “Using Human Resource Functions to Enhance Emotional Intelligence” in The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

[6] Attending to the vision: Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders: Strategies for Taking Charge (New York: Harper and Row, 1985).

[7] Immunization in the developing world: Monica Sharma and J. Tulloch, “Commentary: Unfinished Business,” UNICEF, The Progress of Nations 1996: Health, <http://www/UNICEF.org/pon96/heunfini.htm> (accessed 10 October 2000).

[8] Challenges facing higher education in the United States, and

fostering emotionally intelligent management to address those challenges: David Smith, “Leadership and Professional Competencies: Serving Higher Education in an Era of Change” (unpublished dissertation, University of Pennsylvania, 2000).

第十一章 领导情商：可持续性变革的力量

领导者如何在组织中创造一种可持续的共鸣感？这是一个挑战，但如果可以确保企业整个结构中都存在高情商领导，那么这也是可以实现的。归根结底，如果组织创建共鸣需要高情商领导，那么这样的领导者越多，变革也就越强大。

在任何的大型组织中都存在共鸣与不和谐，这是很正常的事情。我们认为，共鸣与不和谐的整体比例决定了组织的情感氛围，并且直接关系到它的运行状况。而将这种比例转向正确方向的关键是，培养一批可以创建高情商团队的领导者。

然而，从本质上而言，组织并不愿意鼓励新的学习。[1] 实际上，那些想要灌输广泛改革思想的领导者，首先要意识到的是他们正面临着这样一个悖论：组织是在日常工作和现状的基础上发展起来的。为了使工作处于最小阻力和压力状态下，组织的专业人士会选择依顺现有的体制。因此，当今企业大部分人员都很久没有挑战自我，去学习一些完全不同的东西。

发展一种新的领导风格通常意味着，要从根本上改变人们的合作方式。然而，即使是在最乐观的情况下，试图在组织中引入新的学习方式这种悖论仍使其成为一项艰巨的工作，而不是仅仅在课堂上完成的任务。可悲的是，多数的高管培训教育和领导力发展的投入远远达不到这一标准，这不仅是因为他们的做事方式，也是因为他们没做的工作。如果领导者只关注人，而不考虑情感现实和文化的力量，那么即使是最佳的发展进程——那些基于探索五个发现的进程，也无法帮助组织实现改革。

思考下面部分中所陈述的情况，领导者的初衷是好的，但组织范围内学习的结果是浪费大量的时间和精力，也仅仅是几个人改变而已。

当领导情商提升出现问题时

一家泛太平洋银行的首席执行官希望他的600名高管参与一项领导力

培训计划，此前他自己曾与一位情感能力培训师共事，他通过了一项360度的反馈过程，而后极大地改变了自己的领导风格。他指示人力资源负责人为他的高管制订一项计划，这样他们就可以获得相似的发展机会。但是当人力资源部张贴计划公告后，报名的人寥寥无几。而参加的也仅是几个好奇、勇敢的人，而非那些可能从中受益最多的高管。

问题在于，这项计划看上去似乎与组织的员工毫不相关。就组织文化而言，大家都认为培训是浪费时间，去工厂培训当然也没有什么优越性。为了确保使学习看上去真的很重要，企业可以采取的一个重要途径就是，使其成为最高领导者亲自推动的一项命令。为了获得成功，领导力培养应该成为企业的战略重点，并且成为由行政委员会或理事会以最高的水平激励和管理的事情。

这也正是这家泛太平洋银行首席执行官所忽视的地方。实际上，这种培训和反馈明显改变了他的领导风格，而当看到大家对这种培训似乎不太感兴趣时，他感到非常诧异。他曾是一位强硬而专注的标杆式风格的领导者，现在他拓展了自己的领导技能，变得更加亲和、富有远见，也更像一位教练。他开始亲自为下属设计培训课程，要求员工向他汇报他们生活中的重要事情。印证他转变的一个例子就是，当他听说一位员工的丈夫突然病重时，他暂停了正在进行中的一个项目会议，并把她送回家，以前这种人性、友善的简单举动从未在他身上出现过。

即使是如此，他在银行提供的这项领导力培训计划的参加人数依然很少，因为与高管层们的整体议程相比，大家认为这也没那么重要。这位首席执行官的确经历了一个转变过程，但对于转变过程，他并没有说过什么。当然，人们看到了他的变化，却没有人了解他的学习经历，即他的培训、意见反馈和他的培养计划。因此，这个新的领导力培养计划仅仅是公司人力资源课程表上的一个产品而已。这位首席执行官通过人力资源培训总监传达了这一计划，实际上在无意中也传达了一个信息，那就是这个计划并不是很重要。

为了实现领导力发展，高层管理人员需要展示来自高层人士的参与。不幸的是，我们所看到的多数公司，正如在这家泛太平洋银行看到的一样，却是与此背道而驰的：领导力培训通常成为人力资源部门的工作。多数情况下，尽管人力资源部的员工拥有技术专长，也为这一战略付出了很多，但他们自身并无法推动行为或文化上的重大变革。即使最专业的人力资源员工也承认自身处境艰难，因为人们认为他们的工作与日常的管理问题毫无关系。尽管这种评价可能有失公允，但它表明了组织的最高领导者参与每个领导力培养进程的必要性。

高管的领导情商

领导者需要保持学习和领导者形象管理之间的平衡，所谓学习，它的定义意味着变得脆弱。实现平衡的一个好方法就是与高管教练一起工作，因此而建立的关系可以为领导者提供敞开心扉、侃侃而谈的机会，他们更加安全地探索、讨论自己的梦想以及面临的商业挑战。在高管培训的背景之下，领导者可以畅谈令他们痛苦或兴奋的事情，并且真正了解他们自己、团队以及组织的核心问题。当然，这些谈话中所涉及的情感要比通常商业中产生的情感更加纯粹，因此，这种培训关系必须是值得信任的，完全保密，也几乎是神圣的。[2]

多数的高管培训过程都涉及领导力评估和对领导力发展的持续关注。其中还包括针对更广泛地组织问题的工作，尤其是人力资源领域的工作，比如领导者所面临的团队、组织氛围、文化和政策的挑战，以及这些工作是如何与商业战略相匹配的。

领导力评估和反馈可以采取许多不同的方法，但最好的办法还是由专业的高管教练开展一系列的访谈和观察活动。这种访谈大部分时间应该看起来或感觉更像是一种交流谈话，目的是在领导者和教练之间建立一种强大、可信任的关系。一般的谈话过程包括领导者的职业生涯和生活经历，当前面临的管理和领导挑战，以及组织层面上的问题，比如组织氛围、政策和体制等。此外，这一阶段通常还包括对领导者的观察，观察他在开会、演讲、参加一对一绩效评价以及其他情况下的行为。

其中有种方法叫作“浮生一日”，是由我们在克利夫兰完形学院的同事弗兰·约翰斯顿提出的。[3] 教练与领导者一起度过有代表性的一天，跟着他参加会议以及与员工一对一的谈话，甚至是旁听电话。当然，这些都要提前跟员工解释清楚，这是非常有益的，因为大家可以看到领导者积极地参与到了学习和领导力培养的过程中。

更加结构化的评估通常也是培训过程的一部分，往往会包括对情商、管理风格、组织氛围、与某位领导者

> 和他的组织相关的其他因素等的行为事件访谈和360度全方位的反馈。当谈到团队和组织问题的培训时，这种方法有助于教练了解除领导者观点以外许多其他的事情。不管这位领导者是否正遭受“首席执行官病”的困扰，事实是成为领导者以前，高管生活中很多信息都被过滤掉了，许多问题被缓和或掩盖了。通过访谈、观察、评估，甚至是一个小的动态问询，教练就可收集到关于组织现状的信息，这对领导者而言是非常有帮助的。当然，为了使这个方法长期有效，教练应该遵循所有关系中的保密性——甚至是为了收集领导者信息而采访的人的信息，这也就意味着，教练呈现给领导者的只是概括性的主题，而非具体的细节。
>
> 培训可以使领导者进一步加快自身学习，同时对组织现状，尤其是人们对领导者和领导团队的看法，获得一种不同而有时又很准确的理解。

需要高层参与的另一个原因是：我们谈论的这种变革需要很大的付出、支持和资源，而并不仅仅是资金的问题。新的领导力意味着新的思维方式和新的行为，为了坚持这些，组织的文化、体制和流程也都需要改革。在共鸣型领导者的培养过程中，我们谈论的是了解并改革组织自身的情感现实、文化以及根深蒂固的行为。由于绝大多数的团队和组织都以现状为中心，排斥一切威胁现状的事情，因此这种层面上的改革需要勇敢的领导、耐力和坚定不移的奋斗。

企业文化不可小视

即使是组织中最高级别的命令，也无法确保一个领导力培训提案可以带来需要的改革。在此我们可以参考一家与我们有过合作的专业服务公司。这家大型企业的高管已经意识到，考虑到业务本身的多变性，他们必须鼓励员工别出心裁地采取不同的服务方式，否则公司将失去竞争优势。领导层并不打算改变整个组织的集体习惯，因为这会让员工望而却步，他们认为如果多数的高管掌握了新的能力，那么企业文化自然而然也就会改变。然而，几年后一切都已了然，不幸的是企业所有的改革努力都失败了。领导工作一团糟，员工士气低落，营业额也创下了历史最低的纪录，事与愿违的是现在公司正在挂牌出售。

最初，高管层所做的一切都很顺利，也很成功。他们明确表示，领导力培养是企业的战略重点，是重中之重。他们做了相关的研究，并精心设计了全新的胜任力模型，其中多数的能力都与情感能力有关。他

们设计了最先进的培养进程，重点突出在五个发现上，并且选取了积极性很高的人来参加。

总之，企业的管理层精心设计了一套全面的改革进程。为了建立新的领导能力，他们甚至已经开始改进人力资源方面的雇用和升职流程。直觉上，领导者已经知道企业消极的文化规范增强了。他们看到企业原来的习惯已经不符合新的客户、供应商和合作伙伴的期望。但他们不知道如何改变文化，改变整个企业根深蒂固的习惯和潜在的文化似乎是一项无法完成的任务，所以管理层决定专注于个体领导者的能力培养。然而一旦某个主要问题突显，那么想要带起整个企业的连锁效应的这种希望就会迅速减小：有些新的领导能力与企业文化背道而驰，所以当人们开始运用时就会陷入麻烦之中。

例如，其中一项新的能力号召员工要敢于为企业做正确的事情，即使那意味着要与高管层相抗争。一位经理受到了高层培养这种风险承担意愿的鼓舞，在一个商业和道德问题上将自己置于危险境地。当他开始在领导力培训计划中谈论这个问题时，他把这作为践行新行为规范的一次机会，并且认为这对企业是有利的。鉴于当时企业正在大肆宣传新能力，上司的反应并没有太令人惊讶，只是有几分令人失望：当这位经理面对他的上司时，上司做了他所期望的事，赞扬他敢于坚持个人信念的勇气。然而，背地里这位上司则计划着开除他：他可是个危险人物，留不得。

我们看到，类似的事情在这家公司一遍一遍地上演。即使是领导力行为急需变革，而人们又知道他们应该做什么事情时，他们却无法按照新的方法行事。他们面对的阻力太多，而文化的惰性也太过强大。个别的领导者根本无法改变企业的文化。为了确立新的愿景，改革必须贯彻落实到企业的各个层面。在这样庞大的组织之中，想要实施大规模的文化改革必须要有上百人的拥护与支持才有可能。

我们获得的教训就是，企业文化不可忽视，想要依靠一个领导者一下子改变文化也是不可能的。企业的领导层忽视了这一要点，转而专注于个体领导者的培养发展，而他们最终也没有给企业带来成功迫切所需的改革。尽管人们尝试采取不同的做事方式，但基本的模式并未改变，那么个别领导者想要实现自己制定的学习目标也几乎是不可能的。强力驱动行为规范的根源并未解决，而这终将会使整个变革计划搁浅。

正如研究所表明的，领导力发展提案失败的原因有很多。正如我们在第六章所看到的，主要原因是许多培养计划并不关注完整的个人或者促进可持续变革的发现，比如寻找个人梦想并与之一起发展。其他的

计划则是在做如下事情时，没有考虑到文化的力量：

·忽视组织的实际状况，认为在变革过程中只要人们学会了应该做的事情，那么体制和文化就会自动地在变革进程中给予他们支持。

·试图只改变个人，而忽视他们每天工作的团队规范以及发挥着更大作用的周边文化。

·从组织中存在问题的地方开始推动变革进程。改变人和组织的领导力培训必须从高层开始，并且使其成为组织的战略重点。

·未能形成一种领导语言——一些意味深长的话语，通过象征性的思想、理想和情商领导力实践来捕捉领导力的精神（我们将在这一章的后半部分继续探讨这个概念）。

自然，没有考虑以上问题的计划所带来的只是员工的沮丧、愤世嫉俗，浪费时间、精力和金钱。

以过程制胜，而非计划

假如说，作为一位领导者你已经知道：通过评估组织文化，审视组织层面上的现实与理想，你已经做好了变革的准备。你已经创建了变革的共鸣感，确定了未来的高层领导者人选。下一步就是制定进程，使得可以持续建设领导力并且取得一定的成果。这个进程将包括帮助组织领导者发现他们及员工的梦想，了解他们的优势和不足，让他们在日常工作中学习。此外，你还可以做些什么呢？

一方面，避免那些我们在多数领导力培养计划中看到的陷阱。通常就是指管理培训课程，专注于让人们从专家那里学习专题内容：战略、营销、财务、综合管理以及类似的一些抽象概念。虽然所有这些学术方面的知识对许多领导者而言非常重要，却没有哪个专注于此的计划可以推进个人或企业的改变。

尽管在书中有些地方我们用的是领导力培训“计划”，实际上，多数组织所需要的并不仅仅是一次性的计划，而是一种进程，即建立贯穿于组织各个层面的整体体系。这些领导力培训计划中最优秀的就基于这样的理解，即真正的变革是通过多方面的进程实现的，而这种进程贯穿于组织的三大关键层面：组织中的个体、工作的团队和组织文化。基于成人学习和个人变化的原则，这种进程会带领大家体验从面对现实到实现理想的智力和情感旅行。我们发现，这种领导力培训的根本制订方法与多数商学院或者高管培训中心的方法截然不同。

最优秀的发展进程可以建立一个安全的学习空间，使其既具有挑战性又不会太过于冒险。此外，为了让领导者真正地学习新的东西，他们需要一些相关而又突破框架限制的经历。这些经历必须与众不同，以激发人们的想象力，同时又必须为大家所熟悉，以使其与改革相关。正如克利夫兰完形学院的同事杰诺·汉纳芬（Jonno Hanafin）所言："当你试图改变一个人或一家公司时，必须要认真管理你的'感知奇异指数'（Perceived Weirdness Index）。"[4] 换句话说，你必须要打破陈规，但又不能令大家望而却步。

强大的领导力培训进程的重点集中于情感和智力的学习，并且取决于积极、参与式的工作：行为学习和辅导，人们运用所学知识判断并解决组织中存在的实际问题。凭借经验学习和以团队为基础的模拟，人们可以参与到有组织性的活动中，以审视检验个人及他人的行为。典型性的进程都是多元化的，大胆地结合了各种学习技巧；一段时间内，这些进程得以实施；并且它们直面组织的文化。

将文化变革纳入领导情商培训之中

当联合利华的团队成员开始为高管层设计一个全新的领导力培训计划时，他们非常紧张。他们知道这家跨国公司需要注入新鲜的血液，以使其成为一个更具有进取精神和竞争力的行业领导者。因此，计划的目的是从根本上改变领导力行为，建立全新的、有进取精神的企业文化。总体而言，这一进程将会持续多年，贯穿各个层面、地区和多家公司。它将会号召领导者重新思考从个人梦想到他们对企业的愿景的一切，以及如何执行领导力。这是一个重要而大胆的计划。

当领导者开始为企业规划各种研讨会和务虚会时，他们会用一些不同寻常的词语，比如热情、充满感情、脆弱、风险和个人理想等。在长达数月的谈话中，他们观察人们的面部表情，捕捉他们的反应，并且继续努力向前。当然如果想要取得成功，就要确保他们的个人和组织框架设计得很好，确保使高管们从情感上参与到这个进程之中。

他们的计划如下：首先，公司前100位领导者将参加一个启动务虚会，会议由董事长奈尔·菲茨杰拉德和安东尼·伯格曼斯主持。在此，他们将以个人的方式探索过去的个人习惯、信仰以及他们对未来的梦想。会议召开的场所一定要鼓舞人心，并且使高管团队走出舒适安逸区。它不仅会带来身体上的挑战，同时也会使大家与自己的同事一起经历一次情感上的旅行，让大家有机会增进对彼此的了解，增进前所未有的信任和开放关系，同时有机会坦诚相对。这将是一次触动人心的经历，即使是他们回来以后，这也将与他们的生活紧密相关。计划最终的目的是为企业建立新的行为规范、新的思维方式和新的合作方

式。

第一次务虚会后，第二阶段即将展开，期间全公司前500位领导者将参加一系列的研讨会，旨在将新的文化规范付诸实践，把理想转化为行动，推动企业变革。然后未来几年，在世界范围内，高管层下的业务部门也将效仿这一进程。这期间融入了人们的梦想和热情，然后把这些都转入工作之中。

行为学习项目

一家美国电信公司的员工，刚完成了为期一年的多元化高管培训进程，在他们做行为学习介绍时，公司的一位高级副总裁听得非常专注。他们演讲完后，这位高级副总裁感到非常难以置信，感慨道："这些人才是真正的领导者。我从没想到过在我们的公司中能发现这一点。我们费尽心思才找到了几位合格的主要领导者，而今天这里竟然有20位领导者。20位啊！我希望大家以后在所有的会议上都能像他们今天这样演讲。他们展现了什么是领导力，什么是勇气。"

为何这位副总裁会如此惊讶？毕竟，他的期许本应该就很高：他在这项领导力培训计划上投资了数十万美元，这项计划已经在一些颇具潜力的女性和有色人种身上得以实施了。在这次总结大会上，他本来只是希望有机会遇到几个优秀的人才，再听几个稍微有趣的行为学习项目报告而已。结果是，他听了整整4组20个人的演讲，听他们探讨一些重要的战略问题以及相关的解决方案。他听到了员工针对棘手问题的非常有建设性的、强大而可行的解决计划，这些问题曾使他彻夜难眠，也困扰着公司各层的领导者。他还听到参加培训的员工直率地谈论一些"禁忌"问题——因为这些问题带着太多的政治或利益色彩，组织里从来没有人敢于探讨这些。

行为学习项目是企业高管培训进程中的一部分，可以将其视为是带有目的性的主动实验。[5] 这种方法可以让参与者实践他们所学的知识，把组织业务中的现实挑战作为团队项目的起始点。每个团队都秉承着"学习第一，结果第二"的态度，积极应对整个进程中所遇到的具体挑战。[6]

参与行为学习应注意的原则如下：

·该项目本质上要具有战略性、多维性、模糊性（比如，没有唯一的答案），同时也必须新颖，即目前组织中没有人致力于此事。

·管理层必须积极地参与到各个项目决策中，并与团队一起工作。

·这些项目需要的是团队协作，而非个人。在项目开展的整个过程中，团队都应该给予大力支持，以创造一种健康的工作环境，确保职能规范的实施，维持团队情商，解决工作中的冲突，专注于学习而非成果等。

·这一学习过程需要审核，而审核也将成为最终结果的一部分。

·这些项目应该是公开的、高度透明的。

·所有的资源都必须为这些团队服务，从某种程度上而言，在特殊情况下，员工应该暂时放下日常的工作而专注于这些项目。

随着这些思想和观点的盛行，领导者开始为计划的前景而兴奋不已，谈话的内容也更加具体，他们的重点是研讨会上大家的实际作为。例如，高管将深入参与到相互的反思和交谈之中，探讨个人和商业生活中一些意义重大的问题，比如价值观、人际关系、愿景、未来的希望和梦想以及过去的遗憾和辉煌。他们将记录自己的成功与失败，专注于他们自己如何应对每一个新的挑战。他们将会猜想如何克服个人和组织存在的缺点，以及如何创建一种未来的集体愿景。通过这些注入情感的工作，他们将会建立一个学习型团体，团队成员会认真推进培养和业绩增长的进程，并且互相鞭策不断改变。

他们开展了一系列密切相关的谈话，讨论高管对未来的期许和实践，这一想法很具有吸引力，也很活跃。讨论中，人们通常会采取更多方式鼓励高管进行深刻的反思，抛开那些陈词滥调，坦诚相对，互相探讨生活、变革和业务。他们探讨如何利用这一进程所激发的热情，如何把这一种新的力量贯注于联合利华充满希望的未来之中。

然而，有时这种设计进程也会陷入困境。当人们提议采用更多熟悉的

传统型领导，召开更多传统的战略会议时，通常就会遇到这种状况。当人们更多地考虑典型的进程时，谈话中的精力将会慢慢耗尽：关于利益相关者、目标和“摧毁通向成功的障碍”的激烈讨论，通常会让人想起过去几年联合利华高管参加过的那些战略规划项目，那些项目可能很不错，却并不是现在所需要的。在一次这样的讨论中，联合利华的一位高级经理实在是忍无可忍。他平静但又饱含激情地说：“各位，在此我们必须要非常认真。我们的领导者已经实践了书本中的各种战略规划，同时还得到了最好的商学院的教授和管理大师的帮助。他们需要的不是另一个战略，更不是另一个利益相关者分析！”他的观点是，这些高管已经理解了这一战略规划，现在是时候充满激情地参与其中了，此外，为了把理想转化为现实，高管还需要形成不同的思维方式，建立新的领导力行为。

如果领导者只是从智力层面上参与到战略之中，想要保持精力和对工作的奉献几乎是不可能的，同时学习的过程也会很痛苦。那么企业领导者最需要的是什么呢？“带着自己的激情与梦想从情感层面上与大家相处，参与到战略实施之中，”这位高管说道，“联系未来的可能性，并抓住机会做些与之相关的事情。”

对多数的领导者甚至是管理者而言，对战略的明白程度并不会产生什么区别。这不是又一个5年计划，也不是又一个普通的领导力培训计划。重要的是找到对工作、战略和理想的激情，全心全意地追寻有意义的未来。再多的智力规划工作也不会吸引大家参与其中，当然也就无法改变一种文化。如果在封闭的状态下实施，那么即使是最好的领导力培训计划，对于企业现在所需的变革也于事无补。

领导者的工作是，寻找一种方法让高管在情感上互相交流，并致力于自己的理想，同时确保他们将这些理想付诸实践。当人们从情感上参与到发展计划中时，他们就会有所改变。幸运的是，联合利华的领导力培训计划抓住了变革和发展成功的关键。设计团队要确保使激情成为培训进程的关键，然后寻找方法将这些激情转化为商业中的实际行动。高级领导者从开始就指导整个进程，这可以确保人们对变革负责。这是一个可以在领导力培训中真正实现文化变革的进程。

造势

联合利华制定的这一进程使许多人开始思考领导力、组织文化和变革。但为了确立实施领导力培训，领导者需要在组织内创造一种认同感——正如我们所看到的，首先就是来自高层的命令。领导者必须亲自参与到进程之中，正如联合利华董事长奈尔·菲茨杰拉德和安东尼·伯格曼斯。此外，为了真正吸引大家参与其中，进程本身也必须有情

感上的回报。

比如，应确保让大家了解，能参与到这一提案中表示他们的能力得到了赞许。在联合利华，能应邀加入这一进程被视为是一种荣誉和声望的象征，这表明公司认为参与者对公司的影响巨大。看到这项培训会为自己的职业发展写上辉煌的一笔，高管们自然也就纷纷寻机参与其中。

当然，这种情况并非偶然发生的，而是一种战略。参与者名单早已拟好，相关信件也已写完，在一些非正式的谈话中领导者也早已有意地植下了变革的种子——这一切都是为了给领导力培养和企业文化变革造声势。主要领导者面对面地告诉人们他们被选中的原因，以及在创建新型企业中成为领导者意味着什么。

但联合利华也知道必须要保证人员选择的公正性。如果其中夹杂了权术和利益关系，大家也都会一目了然，那么这一进程将会失去可信度。欧洲一家制造企业就上演了这样一幕，他们实施的一项潜力巨大的计划最终有三种人参与其中：当之无愧的参与者，为了跟上年轻领导者步伐而需要再培训的人员，以及领导者认为有权享受特殊待遇的公司资深员工。试想一下企业的现状：每个人都知道别人属于哪一类人。

组织领导者需要建立一种选拔方式，并考虑到参与悖论的存在：精英中的精英可以参加，同时每个人也都有机会。这意味着要开展真正意义上的谈话，而不单单是通过备忘录或语音邮件告诉大家何时何地开展新的领导力培养计划。的确，这需要更多的努力，却非常值得一试：领导者参与人员选拔过程可以决定整个计划的成功。

一旦开始实施领导力培养计划，领导者就应该形成并使用一种领导语言，这一强有力的方式将为人们未来的参与造势。比如，联合利华将高管培训启动务虚会定在哥斯达黎加召开（为了产生最大的情感效应，这些信息在参加者到达该国前都是保密的）。此次务虚会包括真正的旅行和密集的个人谈话和团队谈话，从根本上改变了领导者看待自己、他人以及公司的方式。在壮丽而又脆弱的环境下，他们进行了一系列简单却又深刻的谈话，他们学会了新的交流方式，而这些最终都将转化为新的企业运营方式。

当他们回来，并且开始将此次所学付诸实践时，“哥斯达黎加”成为真实的谈话和情感联系的代名词，参与者体验了这些并希望回到公司后能继续这些活动。的确，在变革进程实施的一年半的时间里，真诚的关系、诚实正直、责任和激励自主这些词语成了一系列新的领导行为

的象征。尽管这些都是再普通不过的词语，但联合利华实施了这些培训进程以后，领导者赋予了它们特殊的意义。

经过多年的变革，现如今联合利华的领导力发展正从根本上影响着企业的做事方式和人际关系管理方式。企业领导者对变革结果负责，并且支持新的思维方式和新的情感现实。人力资源体制，比如继任计划、薪酬和绩效管理等，也正在响应以新文化为重点的变革战略计划。

领导力培养所涉及的并不仅仅是个人本身。正如我们所看到的，它还涉及推动和约束人们行为的组织文化和体制、人们朝夕相处的团队，以及一些诸如组织现状和外部竞争之类的更加突出的问题。组织采用领导力培养来解决这些层面上的问题，将会产生更大的共鸣。

美林美国私人客户公司为了领导力培养付出了多方面的努力，就是个很好的例子。

乐观面对领导情商培养

美林美国私人客户公司那时已经非常成功，它拥有长期扎实、丰富的领导经验，现如今却正面临着新的挑战。纵观整个行业，竞争压力出乎人们的预料。客户的服务需求变得更加紧迫，全球市场面临着残酷的现实，而电子商务革命也正威胁着公司的核心业务。为了确保领导力能随着公司需求的变化而不断发展，第一副总裁琳达·皮塔里（Linda Pittari）和领导力发展培训主管蒂姆·麦克玛纳斯（Tim McManus）建立了一个更为系统的领导力培养方法，该方法的重点是情感能力的培训。

“我们知道未来几年我们所面临的挑战将是前所未有的。”皮塔里告诉我们，“我们希望确保领导者可以学习如何在新的环境中管理企业。”

此次计划的首要任务是，确定公司和总部哪些人具有管理潜力。随着时间的流逝和计划的开展，皮塔里和她的团队在关键的头几年对领导进行了培训。管理者丰富的经验和良好的培训为公司培养了一批优秀的领导者。但是皮塔里的领导力培养计划成功的主要原因之一是，她的关注点并不仅仅局限于人本身。她知道广泛关注企业潜在文化的重要性，知道如何支持或约束领导力。这与多数以人为主的培养计划是截然不同的。

从一开始，皮塔里就密切关注文化中的关键规范，并且着手探寻哪些规范真正有益于新的领导力，哪些又会阻碍它的发展。通过第十章中

我们讨论的动态问询方法，皮塔里和她的团队对主要领导者进行了采访，以了解他们的文化环境。实际上，他们的问题是：什么是允许的？人们期望的行为和价值观是什么？哪种管理风格会受到大家的青睐？哪种又会遭到批评？企业应该发展或摒弃哪些能力？

但是这仅仅是开始而已。皮塔里和她的团队开始深入探索，寻找在这种文化背景下人们成功或失败的根源问题和深层原因。[7] 他们探讨了人们对核心原则的奉献深度，以及领导者做事方式的原因。他们向人们了解企业的领导力，以及哪些运转良好，哪些又不起作用——这是随后了解领导力培养定位的关键。掌握了这些信息后，团队就可以了解文化的哪些方面阻碍了领导效能，哪些习惯性的领导行为需要改变。此外，他们还可以了解哪些文化应该保留。

例如，美林美国私人客户公司是建立在与客户的良好关系之上的，因此人们更倾向于采用亲和式领导风格。管理者与直属员工建立良好的关系，将有力地提升员工的忠诚度和奉献度——结果是员工会为企业奉献终生，努力工作，并且建立密切、信任的关系。然而，亲和式风格同时也意味着，管理者可能不愿意揭露人们需要改进的地方，这使得管理者很难实施真正的辅导培训。尽管管理者努力想通过周密的绩效管理系统和业绩负责制弥补这一不足，但通常的情况是，人们多年以后还是照旧行事，也没有收到关于下一步如何改进和提升自己的直接反馈。

皮塔里的团队实施了基础性的动态问询，并全面审核了哪些人在新环境中工作更为有效，通过这些工作，他们建立了领导力培养方案，旨在抵制某些旧文化，并支持有利于新领导者的价值观、规范和体制。他们确定了领导者应该具备的技术和能力，比如如何提出和接收培养的意见反馈，如何实现良好判断力与风险承担之间的适当平衡，如何培养创新精神，如何管理日益多元化的员工团队等。同时，他们还确定了需要提高商业敏感度的领域。

皮塔里和她的团队在美林公司实施这项领导力培养进程已经好几年了，现如今40%的参加者都已经升职，并且身居要位。但是，更为重要的是，变革的努力使企业高层开始关注真正需要改革的管理、领导力和企业文化，并且一直在为此努力。继任计划现在也更加系统化，公司更加重视那些未来可能成为优秀领导者的人。

皮塔里的团队知道这一计划应该肩负双重责任，即彰显个人的变革模式和解决文化问题，而由此制定的变革进程不仅改变了企业文化，也改变了人们在公司日复一日的工作。

将学习的繁荣期最大化

总之，最佳的领导力培养计划应该专注于文化、能力，甚至是精神。计划坚持自主变革的原则，在学习和发展进程中采用多元化方式，并专注于个人、团队和组织。成功的发展进程包括以下要素：

·联系组织中的文化和文化变革。

·研讨会应该围绕个人变革的理念和实践展开。

·不仅要培养商业敏感度，还应学习情感能力。

·目的明确地开展创新、有效的学习。

·建立支持学习的关系，比如学习小组和高管辅导。

我们着眼于在学习的繁荣期最大化方面开展领导力培养计划，即建立一种黏性发展进程，旨在实现持续性的学习。

在最佳的培养进程中，人们知道如何去学习，并且一起专注于以一种全新的、持续性的方式实现他们的梦想。他们有一张合理的路线图——无论是对于现在还是未来的工作，它都会是一套很好的指导方针。这张路线图是以人们的价值观、信念、希望和梦想为背景绘制而成的。任何一项工作所需的能力发展都是其中的一部分：真正的问题是确保领导力培养进程行之有效，对支持变革、发展和有效规范的人员、文化与体制产生一定的影响。其中一个影响就是持续性学习和变革能力的增强。

如果有充足的理由，人们就可以也必将会实施变革。领导力变革会让大家了解到哪些方面需要改革，以及如何改革。为了使这种学习方式持续性影响组织，领导者需要超越人本身，考虑团队和整个组织如何才能促进情商领导者的培养。

共鸣型工作和生活

在全书的结尾，我们展望一下未来，同时拓展迄今为止我们的愿望。

首先，考虑一下我们的论点。我们假设情感对领导力而言至关重要——原初领导力是关键的一方面，同时很大程度上决定了领导者其他工作的成败。我们已经回顾了基础神经学，尤其是情感开环，它使创建共鸣感成为所有领导者的首要任务。

我们已经证明了情商可以为共鸣型领导力提供必要的能力，而且无论是对个人还是整个团队而言，这些能力都是可以培养和增强的。这种共鸣型领导力可以遍布整个组织。此外，充分的数据和资料表明，这会对组织效能和经营业绩产生持久的影响。

我们不仅提供了一种新的领导力理论，还做了许多其他的工作，我们认真考虑了“周一早晨我应该如何实践这个领导力理论”这一问题。第一个实践应用就是增强领导者的情感能力。我们已经列出了研究验证的步骤，它们将会持久增强领导者的关键情感能力。

然后，我们又致力于如何使小组、团队或整个组织更具共鸣感。相对于培养团队中的某个人的个人情商而言，提升整个团队的集体情商对组织的影响更大。但是组织想要实现这一点，必须有一位精明的领导者，他应该知道如何掌握组织的情感动向，并且指导组织规范或文化走向正确的方向。最终，组织自身就可以成为培养共鸣型领导力的“孵化器”，对组织的员工和业绩产生重大的影响。

现在比任何时候都重要

为何无论是在现在还是在未来，这一点都如此重要？

世界各地的领导者都面临着一系列不可推脱的责任，那就是通过意义深远的社会、政治、经济和技术变革推动现实变革。我们的世界处于变革之中，急需新的领导力，更何况是商界。在企业中，我们面临的是计算机能力的持续增强、电子商务的扩张、劳动力的迅速多样化、经济的全球化以及企业步伐的不断加速，所有的变革都在日益加速。

这些商业现实使原初领导力比以往任何时候都更为重要。例如，许多现行的商业战略可能明天就过时了，试想一下这意味着什么。“一半的商业模式在2—5年的时间内就会被淘汰，”一位信息服务公司的总裁感慨地说，“对我们而言，现在出售的信息在短短几年的时间内就可以从网络上免费获取。因此，我们的重点是寻找出售信息的新方式。”同时，一位投资银行家表示：“当企业的管理因恐惧而变得僵化时，多数企业将会走向破产。”

在很大程度上，企业是否足够机智灵活地迎接未来的挑战取决于企业的领导者，尤其是高层管理团队在面对剧变时是否有管理自己情感的能力。当市场份额下降、企业利润暴跌时，领导者可能会感到惊慌失措，内心的恐惧会迫使他们拒绝面对现实，徒劳地采用“一切安然无恙”的策略，或者采取机械性的解决方案。然而他们可以采取的措施有很多，比如，削减成本，重点在于裁掉那些对企业而言损失最小的

员工，而非留住关键人物。焦虑会削弱领导者的理解和应对能力；而当恐惧减弱了领导者的决策能力时，整个企业都可能会面临破产。

高情商领导者知道如何管理自己的消极情绪，在面对压力时他们就可以集中注意力，保持清醒的头脑。他们不会坐以待毙，等着某次危机来促进必要的变革；他们非常灵活，会快速地适应新的现实，而不是等危机来了再应对。即使在面临剧变时，他们也可以看到通向更加美好未来的道路，满怀共鸣地探讨企业的愿景，并且起到带头作用。

再试想一下，曾经在小型市场非常成功、位居前列的企业，现在却发现它们要应对来自世界各地的竞争对手。越来越多的企业发现，他们想要在世界市场中生存就必须殊死一搏，领导者效能的标准也正在发生变化。在某一特定层面上变革的结果是，某家企业可能会成为某一地区或国家同行业中的佼佼者，而全球现实意味着，现在想要成为业界的佼佼者也需要世界级的效能。这种需求会推动组织共鸣感的建设，而这种共鸣感将持续提升领导者和整个组织的效能。

重塑卓越

原初领导力对组织的未来之所以越来越重要还有另一个原因。旧的领导模式以职能为中心，而不考虑情感或个人方面，认为员工是可替换的部分。这种非人性化的领导方式现在越来越不受欢迎。共鸣型领导者打破了旧的领导模式，这种旧的模式在业界巨头的身上都有所体现，这种过时的、自上而下的权威人物多数是通过自己职位所拥有的权力来实现领导的。

越来越多的人开始认识到，最好的领导方式并不仅仅依仗权力，而是通过人际关系艺术和非凡的专业知识的优势实现的，这是改变商业环境所不可或缺的。随着企业剥离管理层、开展跨国兼并，以及客户和供应商重新定义关系网，领导力卓越性也正从人际关系方面得以重新定义。

共鸣型领导者知道何时开展协作，何时应该有远见卓识，何时应该倾听，何时又进行指挥。这种领导者有能力协调人们关注于他认为重要的事情，并且明确表达与他们倡导的价值观有共鸣的任务。这些领导者很自然地就培养了良好的人际关系，揭露即将爆发的问题，并在和谐的氛围中建立团队内人与人之间的协同合作。他们会关心员工的职业生涯，鼓励他们以最佳的状态完成工作以践行共同的价值观，通过这些事情他们可以建立员工绝对的忠诚。

一位高情商领导者会在正确的时间，以正确的方式选择正确的人来实

施这些事情。这样的领导力会创建一种积极、灵活的氛围，大家可以表现出自己最具创新的一面和最佳的工作状态。考虑到当今的商业现实，加上必要的人员因素，这种工作氛围可以为组织绩效创建附加值。

相对于原来的领导者而言，高情商领导者更倾向于受价值观驱使，更加灵活、不拘小节，也更加开放坦诚。他们与员工和人际关系网的关系更为密切。最特别的是，他们可以产生共鸣：他们对自己的使命充满热情，而这种热情是可以传染的。他们的热情和兴奋会自发地传播，并且鼓舞员工。总而言之，共鸣是原初领导力的关键所在。

[1] Organizational learning: Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1990); and Sarita Chawla and John Renesch, eds., Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow’s Workplace (Portland, OR: Productivity Press, 1995).

[2] Trust and confidentiality in the executive coaching relationship: David H. Maister, Charles H. Green, and Robert M. Galford, The Trusted Advisor (New York: The Free Press, 2000).

[3] A Day in the Life: This process was developed by Fran Johnston of the Gestalt Institute of Cleveland in response to the need to expand the type of data available to a coach. The coaching process is greatly enhanced when the coach has an opportunity to see the leader in action—and has examples to draw on as part of the learning process.

[4] Perceived weirdness index is a term coined by Jonno Hanafin, chair of the International Organization and Systems Development Program of the Gestalt Institute of Cleveland, to describe how to manage the way people take in new, intriguing, and possibly threatening information and different approaches. In the context of

leadership development this means that processes—and the people facilitating them—should draw participants in through providing a unique, if slightly out of the box, approach, without being so different as to put people off.

[5] Adult learning: David Kolb, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).

[6] Action learning: The principles we report here have been developed over the years in our work with leaders and organizations. For a review of general action learning processes, see David L. Dotlich and James L. Noel, Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

[7] Connecting the culture with leadership development: Linda Pittari and Annie McKee, "Getting Bullish about Leadership" (presentation for Linkage, Chicago, 2001).

附录1 情商vs智商

在最近几年中，我们分析了将近500种能力模型的数据，这些模型分别来自于全球性企业（包括IBM、朗讯科技、百事可乐、英国航空公司和瑞士信贷第一波士顿银行）、医疗机构、学术研究机构、政府机构，甚至还包括一家宗教团体。[1] 为了确定哪些个人能力可以促进这些组织内部的出色表现，我们把这些能力分为三大类：纯粹的技术能力，比如会计或业务规划；认知能力，比如分析推理；以及情感能力，比如自我意识和人际关系处理能力。

为了创建能力模型，心理学家通常会要求公司的高管人员明确那些可以区别组织最优秀领导者的能力，并在专家小组内寻求共识。其他的模型则会采用一种更加严格的方式，分析师要求高管人员运用客观标准，比如部门的赢利能力，将组织内部高层的优秀表现者与那些普通

的表现者区分开来。然后，那些表现突出者会接受广泛深入的采访和测试，分析师会系统地分析对比这些能力，以确定那些优秀表现者的品质和能力。

无论采用哪种方式，这一过程都会构建起高效领导者的一些能力构成表。这些表格通常长短不等，少则包括几种能力，多则包括15种左右，比如主动性、合作和同理心等。

通过对上百种能力模型的数据分析，我们得出了一些引人注目的结果。可以肯定的是，智力在一定程度上可以促进优秀的表现，像全局观或长期的愿景等认知能力也尤为重要。但是通过对技术能力和纯粹的认知能力（其中一些是对智商某些方面的替代）所占的比例与区别优秀领导者的情感能力所占比例的计算，我们发现在一些较高层次的组织中，技术能力差异的重要性可以忽略不计，情感能力发挥着越来越重要的作用。

换句话说，那些优秀表现者的排名越高，那么其拥有的情感能力就越多，这些情感能力是他们工作高效的原因所在。当我们对比身居高层领导者职位的优秀领导者与普通领导者时，我们发现他们个人资料中85%的差异归因于情商因素，而非纯粹的像专业技术这样的认知能力。[2]

其中一个原因就与高管得到这份工作所要面对的智力难关有关。获得一个像工商管理硕士这样的高级学位至少需要约110到120的智商。[3] 因此，为了要进入管理层的行列，人们需要面对很高的智商选择压力，而那些已经身居高位的领导者之间的智商差异相对较小。另一方面，当谈及情商时，它很少或没有系统化的选择压力，因此高管在情商方面存在很大的差距。因此，在谈到优秀领导力的表现时，这些能力所具有的优势远远要超过智商的优势。[4]

虽然情感能力与认知能力所占的精确比例取决于这两种能力的衡量方式以及某一特定组织的特殊需求，但是根据我们大约地估算，在区别优秀领导者和普通领导者的能力中，情感能力占据了80%到90%，有时甚至会更高。可以肯定的是，像专业技术这样纯粹的认知能力在这些研究中都有，但通常都是门槛性的能力，即人们做普通工作简单所需的一些能力。尽管组织与组织之间的具体情况不同，但情感能力弥补了绝大多数的更为关键的、杰出的能力。[5] 即便如此，当这些具体的能力因为它们的贡献而受到重视时，认知能力有时也会做出相当突出的贡献，这取决于所涉及的具体的能力模型。

为了了解这些能力实际的商业影响，我们以某家大型会计师事务所中

合作伙伴对利润的贡献为参考。如果合作伙伴在管理能力上具有很大的优势，他或她所带来的增量利润要比不具备这些优势的合作者高出78%。同样，具有社交能力优势的合作伙伴所带来的增量利润要高出110%，具有自律能力优势所带来的增量利润将高达390%，按这种情况，公司一年所实现的增量利润将高达146.5万美元。

相比之下，分析推理能力上的巨大优势所增加的利润只有50%。因此，纯粹的认知能力可以起到帮助作用，但情感能力的作用更大。[6]

[1] Competence models: The best competence studies use a methodology that identifies the specific capabilities that distinguish star performers from average, as described in Lyle Spencer and Signe Spencer, Competence at Work (New York: Wiley, 1993). Daniel Goleman's analysis of competence studies is described in his book Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam Books, 1998).

[2] EI competencies of outstanding leaders: See Daniel Goleman, "Emotional Intelligence: A Theory of Performance," in The Emotionally Intelligent Workplace, eds. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

[3] IQ levels: Spencer and Spencer, Competence at Work.

[4] EI versus IQ: These findings do not reflect the actual correlations between EI and IQ, which range from zero to mildly positive, depending on the measures of each used (according to reports by Reuven Bar-On and John Mayer at an EI conference held in London, 18 May 2000). Their findings, however, were not based on the most rigorous study possible, which would require including people across the whole range of IQ, from mental retardation to genius. But such a study would be of only academic interest when it comes to leadership. In the workplace, and particularly for

leadership in executive, professional, and technical roles, those involved are at the high end of the bell curve for IQ (as selected for by the educational requirements they had to pass to enter these careers). It is only among those at the relatively high end of the IQ spectrum that organizations must make practical decisions about the relative value of EI and IQ in hiring, succession planning, and leadership development.

[5] EI competencies distinguish outstanding leaders: Lyle Spencer, “The Economic Value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HRPrograms,” in The Emotionally Intelligent Workplace.

[6] The incremental profit: Richard Boyatzis, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee, “Clustering Competencies in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory,” in The Handbook of Emotional Intelligence, eds. Reuven Bar-On and James D. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 343–362.

附录2 情商领导能力

自我意识

·情感的自我意识。情感自我意识较高的领导者会调整适应内心的信号和暗示，了解自己的情感如何影响自己以及自己的工作表现。他们会遵从自己的指导价值，并且往往可以凭直觉制定最合适的行动方针，在复杂多变的环境中看到事情的重点所在。有情感自我意识的领导者非常坦诚、真实，可以敞开心扉谈论自己的情感或者坚信自己的指导愿景。

·准确的自我评估。自我意识较强的领导者通常了解自己的优缺点，并且对自己表现出一种幽默感。在学习需要改进的地方时，他们会优雅温文，非常欢迎那些有建设性的批评和反馈。准确的自我评估可以使一个领导者了解何时寻求帮助以及重点培养哪些新的领导优势。

·自信。准确了解自己的能力可以使领导者发挥自己的优势。自信的领导者会非常乐于接受困难、有挑战的任务。这样的领导者往往拥有一

种存在感，即自信感，这种自信会使他们在团队之中脱颖而出。

自我管理

·自我控制。情感自我控制较强的领导者可以找到管理不安情感和冲动的方法，甚至可以找到有效疏解这些情感的渠道。自我控制的一个标志就是领导者可以在高压情况或危机中保持冷静和清醒的头脑，或者在面对艰难的局面时也仍然可以临危不乱。

·透明度。透明度高的领导者可以践行自己的价值观。透明度，即真正地向他人敞开自己的情感、信念和行动，它可以产生诚实正直的氛围。这种领导者可以坦诚地承认自己所犯的错误，正面应对他人不道德的行为，而非对其视而不见。

·适应性。适应性较强的领导者可以在不失去重点或精力的情况下应付多种需求，也可以坦然面对组织生活中难以避免的一些模糊区域。这种领导者可以灵活适应新的挑战，灵活敏捷地调整适应多变的状况，在面对新数据和现实状况时保持灵敏的思维。

·成就感。具有成就感优势的领导者有较高的个人标准，推动他们以及下属不断追寻更好的表现。他们非常务实，往往会制定一些可预见但又具有挑战性的目标，他们会估算预期可能存在的风险，这样他们的目标就既具有价值同时又可以实现。成就感的标志就是不断地学习并教授追求卓越的方法。

·主动性。拥有效能感（即掌握自己命运所需要的）的领导者往往也更具有主动性。他们会抓住或者创造机遇，而不是简单地守株待兔。当需要为未来创造一些更好的可能性时，这种领导者就会毫不犹豫地摒弃繁文缛节，甚至打破陈规。

·积极乐观。一个乐观积极的领导者能以柔克刚，在逆境挫折中看到机遇而不是威胁。这样的领导者可以积极地看待他人，希望看到他们最佳的一面。他们这种“半杯水”的观点使他们乐观地认为未来的变化会向着越来越好的方向发展。

社会意识

·同理心。有同理心的领导者可以调整适应广泛的情感信号，让他们感知到一个人或一个团队未经言表的内心情感。这样的领导者会认真倾听，并了解其他人的观点。同理心使领导者可以与那些来自不同背景、不同文化的人友好相处。

·组织意识。社会意识较敏锐的领导者可以在政治上保持机敏，能够发现重要的社交网络，并读取关键的权力关系。这些领导者可以理解组织工作中的政治力量，同时了解在人们中间发挥作用的指导价值观和潜规则。

·服务。服务能力强的领导者可以为人们营造一种情感氛围，让他们直接与顾客或客户进行联系，确保维持正常的关系。这些领导者会密切关注顾客或客户的满意度，以确保他们可以得其所需。如果需要，这些领导者也会亲自上阵。

关系管理

·激励。善于鼓舞激励他人的领导者可以创造共鸣感，同时还可以用具有说服力的愿景或共同的使命来激励人们一起前进。领导者为人们提供了一种超越日常工作的共同目标，使单调的工作也可以令人兴奋激动。

·影响力。领导者影响力的标志包括，从找到吸引某一特定听众的力量到了解如何从关键人物那里获得支持以及如何为某一提议建立人脉支持。具有影响力的领导者在管理团队时会非常具有说服力和个人魅力。

·培养他人。善于培养他人能力的领导者会对那些他们帮助的人表现出真正的兴趣，了解他们的目标、优点和不足。这些领导者会提供及时、有建设性的反馈意见，他们就是天生的良师或教练。

·改革的催化剂。那些能够促进改革的领导者可以意识到改革的需求，敢于挑战现状并且会支持新的秩序。即使面临反对意见时，他们也会非常强烈地倡导改革，并且使其具有说服力。他们也会寻找可行的方法克服改革所面临的困难。

·冲突管理。善于管理冲突的领导者可以理清各方关系、了解不同的观点，然后寻找到一个人们都认可的共同理想。他们会揭露冲突，并认识到各方的感受和想法，然后集结能量转向一个共同的理想。

·团队合作。善于团队合作的领导者可以创造一种友好共事的氛围，并且他们自身就是尊重、乐于助人和合作的榜样。他们会吸引人们以一种积极、热情的态度为集体努力贡献，并建立团队精神和认同感。在简单的工作任务之外，他们会花时间建立并加强人们之间密切、友好的关系。

致谢

这本书呈现了我们几十年来工作的最终成果，即原初领导力理论，我们分别采取了独特的视角来研究这一主题。在此，我们诚挚感谢那些为我们的观点、研究以及完成该书做出贡献的人。

对于理查德·博亚特兹和丹尼尔·戈尔曼而言，许多为我们的思想做出贡献的人都是各大组织的情商研究社团的同事，该社团的领导者是罗格斯大学专业和应用心理学研究生院的卡里·彻内斯（Cary Cherniss）。其中包括莱尔·斯宾塞（Lyle Spencer）、玛丽莲·高英（Marilyn Gowing）、费洛迪（Claudio Fernández-Aráoz）以及马修·曼基诺（Matthew Mangino），他们的研究直接促成了本书的成功。

然而，我们的第一个灵感来自于戴维·麦克莱兰教授（David McClelland），他是我们就读于哈佛大学研究生院期间最受欢迎的教授，直至1998年逝世，他的研究和理论一直影响着我们的工作。我们也非常感谢那些早年间的同事，他们现在就职于合益集团，并且不断地与我们分享他们的研究成果以及对卓越要素的探索。其中包括合益集团全球事务总裁默里·达尔吉尔（Murray Dalziel），在领导力和组织发展思想上，他拥有源源不断的见解和清晰的分析思路。波士顿合益集团麦克莱兰研究中心的高级副总裁玛·方丹（Mary Fontaine）以及副总裁詹姆斯·布罗斯（James Burruss），合益集团副总裁兼总经理约翰·拉雷尔（John Larrere），以及合益集团前营销总监保罗·巴西莱（Paul Basile）。

合益集团其他许多同事也给予了我们很大的支持，他们分别是位于波士顿的基斯·科尔内拉（Keith Cornella）、金妮·弗林（Ginny Flynn）、帕特里夏·马歇尔（Patricia Marshall）、辛格·斯宾塞（Signe Spencer）以及比尔·特德维尔（Bill Tredwell）；明尼阿波利斯市的特蕾萨·雅各布·斯图尔特（Therese Jacobs-Stewart）；弗吉尼亚州阿灵顿的康妮·施洛尔（Connie Schroyer）；多伦多的里克·拉什（Rick Lash）；伦敦的尼克·博尔特（Nick Boulter）、克里斯·戴森（Katherine Thomas）、艾莉森·福赛斯（Alison Forsythe）、凯瑟琳·托马斯（Katherine Thomas）和彼得·梅尔罗斯（Peter Melrose）；圣保罗的塞尔吉奥·奥克斯（Sergio Oxer）和路易斯·吉尔吉（Luiz Giorgi）；吉隆坡的萨拉姆·拉吉尔（Tharuma Rajah）。

合益集团波士顿办事处的露丝·雅各布斯（Ruth Jacobs）和米歇尔·布

尔科勒（Michele Burckle）为我们提供了重要的数据分析。法比奥·萨拉（Fabio Sala）仍在继续指导情感能力调查表的研究，他也在数据分析上给予了我们很大的帮助。

理查德·博亚特兹在此要特别感谢凯斯西储大学的组织行为学教授大卫·库伯（David Kolb），他向博亚特兹介绍了行为变化模型并激起了他进一步研究的兴趣。此外，他也非常感谢那些在研究调查、自主学习模型建设或教授中给予他帮助的同事：安·贝克（Ann Baker）、罗伯特·弗里德·贝尔斯（Robert F. Bales）、戴安娜·比利莫里亚（Diana Bilimoria）、苏珊·凯斯（Susan Case）、斯科特·考恩（Scott Cowen）、克里斯汀·德雷福斯（Christine Dreyfus）、凡妮莎·杜鲁斯凯特（Vanessa Druskat）、路易勒·哈维·海恩（Louella Harvey-Hein）、拉达·霍尔多夫（Retta Holdorf）、大卫·伦纳德（David Leonard）、波比·麦克劳德（Poppy McLeod）、哈拉兰博斯·米安恩梅里斯（Charalampos Mainemelis）、安吉拉·墨菲（Angela Murphy）、帕特里夏·佩蒂（Patricia Petty）、肯·瑞伊（Ken Rhee），洛林·汤普森（Lorraine Thompson）、简·惠勒（Jane Wheeler）和罗伯特·赖特（Robert Wright）。

其他许多人也都为这本书中的领导思想做出了贡献。丹尼尔·戈尔曼在此感谢汤姆森公司的迪帕克·塞西（Deepak Sethi），伍德哈尔道德领导力研究所的纳奥米·沃尔夫（Naomi R. Wolf），美国威斯康星大学情感神经科学实验室主任理查德·戴维森（Richard Davidson），亿康先达国际咨询公司的史蒂夫·凯尔纳（Steve Kelner）以及哥伦比亚大学教育学院社交情感学习计划的罗宾·斯特恩（Robin Stern）。雷切尔·布罗德（Rachel Brod）为我们提供了丰富的文献检索，罗文·福斯特（Rowan Foster）也给予了我们宝贵的后勤支持。

此外，安妮·麦基（Annie McKee）在此也特别感谢克利夫兰完形学院的弗兰·约翰斯顿（Fran Johnston），他多年来敏锐的洞察力和教导丰富了她的思想和实践，他们的友谊是她宝贵的财富；感谢马萨诸塞州大学的塞西莉亚·麦克迈琳（Cecilia McMillen），她对组织的研究和工作给予了我们很大的启发性；也感谢瑞士国际管理发展学院的汤姆·迈尔奈特（Tom Malnight）的创造力、协作以及他为我们带来的乐趣。此外，安妮·麦基还想感谢芭芭拉·雷塔诺（Barbara Reitano）、特蕾西·西曼德尔（Tracy Simandl）、尼恩·库兹米克（Neen Kuzmick）、莱兹丽·洛维特（Lezlie Lovett）、比尤拉·特雷（Beulah Trey）、加诺·哈纳芬（Jonno Hanafin）、玛丽安·雷尼（MaryAnn Rainey）、迈克尔·基特森（Michael Kitson）、琳达·皮塔里（Linda Pittari）、菲利斯·基林（Felice Tilin）、大卫·史密斯

（David Smith）以及卡罗尔·谢曼（Carol Scheman）给予的宝贵无私的帮助。

我们还要感谢哈佛商学院出版社的马乔里·威廉姆斯（Marjorie Williams）和卡罗尔·佛朗格（Carol Franco），他们指导我们完成了这本书。我们要特别感谢我们的主编苏珊娜·罗汤多（Suzanne Rotondo），感谢她敏锐的洞察力和合作，感谢露西·麦考利（Lucy McCauley）的鼓舞以及做出的修改。感谢阿斯特丽德·桑多瓦尔（Astrid Sandoval）、莎朗·赖斯（Sharon Rice）和盖尔·特雷德韦尔（Gayle Treadwell）给予我们宝贵的帮助和支持。一如既往，苏茜·韦特劳弗（Suzy Wetlaufer）发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章提升了我们的思想，对此，我们也非常感谢。

就个人而言，安妮·麦基感谢她的丈夫埃迪·马维尔瓦（Eddy Mwelwa）给予她的鼓舞；感谢她的孩子贝基·雷尼奥（Becky Renio）、肖恩·雷尼奥（Sean Renio）和萨拉·雷尼奥（Sarah Renio），他们通过自己的领导力展现了情商的巨大力量，并且为他们的家庭带来了共鸣与和谐；她要感谢自己的父母凯西·麦克唐纳·威戈斯坦（Cathy MacDonald Wigsten）和穆雷·威戈斯坦（Murray Wigsten），他们给予了她智力和情感上的支持；感谢她的兄弟姐妹里克（Rick）、马特（Matt）、马克（Mark）、杰夫（Jeff）、罗伯特（Robert）和萨姆（Sam）。

理查德·博亚特兹感谢他的妻子桑迪（Sandy），感谢她对他几个月专注于写作的宽容以及爱的支持和对书稿的反馈帮助；感谢他的儿子马克·斯科特（Mark Scott）以及他已逝的岳父罗纳德·斯科特（Ronald W. Scott）对书稿的反馈。

同样，丹尼尔·戈尔曼非常感谢妻子塔拉·贝内特·戈尔曼（Tara Bennett-Goleman）的鼓舞和耐心，他希望这本书可以帮助他的孙女莱拉·戈尔曼（Lila Goleman）和黑兹尔·戈尔曼（Hazel Goleman）创造一个更加美好的未来。

最后，我们要感谢在完成这本书的过程中，我们合作的价值和它所产生的共鸣感。

情商.4，决定你人生高度的领导情商（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 理查德·博亚特兹 安妮·麦基　著

任彦贺 覃文艳 李瑶　译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版 本：电子书

版 次：2018年1月第2版

字 数：213千字

纸书书号：978-7-5086-8382-9

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究

投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网： http://www.citicpub.com/；

官方微博： http://weibo.com/citicpub；

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址 https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）

微信号：中信书院

[美] 丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）/ 著
陈嘉宁 / 译

ECOLOGICAL INTELLIGENCE
How Knowing The Hidden
Impacts of What We Buy
Can Change Everything

情商5

ECOLOGICAL INTELLIGENCE



影响人类未来的生态商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

"情商之父" 丹尼尔·戈尔曼倾情之作
智商关乎一个人，情商关乎一群人，生态商关乎全人类
《时代周刊》评为"正在改变世界的十大观念"之一

中信出版集团

情商.5，影响人类未来的生态商（第3版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 著

陈嘉宁 译

中信出版社

目录

第一章 即将来临的商品革命

第二章 “绿色环保”只是海市蜃楼吗

第三章 令人震惊的环保真相

第四章 生态商：我们再也不能忽视了

第五章 碳排放量的新型算法

第六章 绝对透明：企业生存的根本

第七章 你会选购商品吗

第八章 微博时代的生态商

第九章 你愿意购买高价的环保产品吗

第十章 良性循环：如何让卖家和买家都满意

第十一章 化学物质：你身边的隐性杀手

第十二章 购物的不是你，而是你的大脑杏仁核

第十三章 棘手的难题：谁在掏空地球资源

第十四章 生态透明的新商机

第十五章 要么破产，要么使你的产品达到环保标准

第十六章 关注生态与环保：你未来获得成功的砝码

致谢

版权页

人与自然是生命共同体，人类必须尊重自然、顺应自然、保护自然。

献给我们的子孙后代

第一章 即将来临的商品革命

前不久，我一时冲动买了一辆明黄色的玩具赛车。这辆赛车是木头做的，上面有颗绿色的球，代表驾驶员的头；两边还贴着4个黑色的圆片，代表车轮。这个小玩具只花了我99美分。我想把它送给我一岁半的孙子。我猜他一定会喜欢。

拿着玩具回到家后，我无意中看到了一篇有关油漆的报道，说的是油漆（尤其是黄色和红色油漆）中若加入化学元素铅，颜色会更加明亮，保持时间也更为持久。此外，与其替代品相比，铅的价格更加低廉，因此，玩具越便宜，含铅的可能性就越大 [1] 。随后我又读到了另外一则新闻，报道了一项针对1200件玩具进行的化验。这些玩具是从多家商店的货架上随机抽取的，其中就包括我买玩具的那家连锁商店。化验结果显示，很大一部分玩具都不同程度地含有铅。 [2]

虽然我不知道我买的玩具赛车上面那熠熠生辉的黄色油漆是否含铅，但我能够确定的是，一旦玩具落入我小孙子的手中，马上就会被他塞进嘴巴里。因此，几个月过去了，我一直将那辆玩具赛车束之高阁，没敢送给他。

在物质极大丰富的当今社会，每件商品的背后都隐藏着一个真实的价格。我们无法知道自己每天购买和使用的物品到底耗费了多少各式各样的成本——地球资源、消费者身心健康和诸多劳动者的汗水。正是因为这些劳动者的付出，我们才能享受舒适的生活，而无匮乏之虞。我们的生活中充斥着每天所购买、使用、丢弃、浪费或节省下来的无穷无尽的物品，其中每一件物品都有其过去和未来，都有生产过程背后的故事和最终的归宿，而这些环节都是我们无法亲眼看到的。因此，从原料的提取、配制到生产、运输，再到在我们的家庭或工作场所中使用并引发一些难以察觉的后果，直到最终被我们丢弃，这从头至尾的整个过程产生了一系列的影响。而这些我们无法察觉的影响或

许才是商品最值得关注的那一面。

我们现在所采用的制造工艺和化学手段大都继承自20世纪那个比较单纯的时代。那时候，无论是消费者还是工业工程师都很幸运，不必理会或很少关心商品的生产原料会带来什么不利的影响。他们更感兴趣的是能从中得到什么好处，这也是理所当然的。他们知道煤炭燃烧可以发电，而煤炭足够人类用上好几个世纪；石油可以制造出既廉价又有良好延展性的塑料制品，而石油似乎用之不竭；人工合成的化合物层出不穷；廉价的铅粉可以让油漆更有光泽，并且更加持久。这些选择的初衷虽好，但人们忽略了这样做会给地球和人类造成什么样的影响。

说起我们平日里购买和使用的物品，虽然它们的成分和影响通常取决于人们过去所做出的决定，但依然左右着现在生产设计和工业化学方面的实践，并最终影响我们的家庭、学校、医院和工作场所。那些贯穿整个20世纪工业时代的伟大发明曾经创造了无数的奇迹，使我们这代人的生活比先辈便捷了许多。人们创造出了无数分子间的奇妙组合，这些组合在自然界中前所未有，令人惊叹不已。现在的这些工业流程和化学物质如果应用在过去的商业环境中当然无可挑剔，但若想实现长久的可持续发展，它们的存在已经变得不再合理。消费者和商家再也无法对这些化学物质和工业流程置之不理，也无法对它们给生态环境带来的负面影响不闻不问。

在过去的作品中，我曾经研究过如何提高我们的情商，以及如何处理好自己的社会关系（即社交商）。而这一次，我想探讨的是人类如何更加清醒地意识到我们的生活方式会产生什么样的生态影响，以及如何实现“生态商”与市场透明度的有机结合，从而建立一个可以创造出积极成果的机制。

虽然我想竭力将“生态商”这一概念阐述清楚，但我其实和大多数人一样，对此一无所知。[3] 然而，在开展调查研究和编写本书的过程中，我有幸结识了许多相关行业的业内人士，其中有企业高管，也有科学家。他们都在某一领域内掌握着过人的技术。而我们现在就急需利用这些先进技术，建立一个可以让人类共享生态商的知识库，并让这些知识指引我们做出更加明智的决定。在勾勒这一设想时，我利用自己心理学家和科技记者的身份，深入商业和制造业进行了调查，研究了神经经济学（Neuroeconomics）和信息科学等领域的前沿思想，并对一门叫作“工业生态学”（Industrial Ecology）的新兴学科给予了特别关注。

这个设想使我在20多年前开始着手的一项研究活动得以持续。当时我

正在写一本有关“自我欺骗”的书，其中提到全世界人民的消费习惯已经让我们的生态环境明显入不敷出，其严重程度是史无前例的。究其原因，正如我在书中提到的那样，“仅仅因为我们每天在做出各种决定，比如选择购买哪件商品时，忽视了这些决定会带来的影响和造成的损失”。[4]

那时我一直在憧憬，在未来的某一天，在对某一特定产品进行制造、加工、包装、运输或回收处理时，在每一个特定的步骤中，我们都能用方便实用的计量单位精确地测量出该过程所产生的生态危害的大小。根据我的推断，如果能够了解生产一台电视机或一盒铝箔会产生的危害，我们在做出各种决定时就会更负责任地将其对地球的影响考虑在内。但到了后来，我不得不精疲力竭地承认：“找不到任何相关信息，即使是那些和生态领域最相关的人也不了解我们的生活方式会如何影响地球。因此，对这方面的忽视让我们跌入了自我欺骗的深渊，自以为我们在物质生活中所做出的相关决定，无论大小，都无关紧要。”

当年我从未听说过“工业生态学”，该学科所进行的常规研究就是生态影响，而这正是我一直以来所期待的。工业生态学是融合化学、物理学、工程学与生态学的前沿学科。它把这些领域结合在一起，将人造产品对大自然的影响进行量化。就在我期盼这一学科问世的时候，它其实一直处于酝酿过程之中，只是尚未成形罢了。20世纪90年代，美国国家工程学院的一个工作组正式创立了这一学科。紧接着，第一期《工业生态学期刊》也于1997年出版。而那一年距离我开始盼望其出现的时间，已经过去十几年了。

其实工业系统在许多方面都类似于生态系统，工业生态学正是以这一思想为基础的。以商家之间买卖的商品为例，它们的原料取自地球，随后被提炼、加工成产品。在这个过程中，通过各种“新陈代谢”所进行的物质、能量的摄取和释放就可以作为一种计量标准。从这个意义上来说，工业系统也可以被视为一种生态系统，而且会对其他各种生态系统产生深刻的影响。这一学科所研究的课题十分广泛，包括评估每个工业过程所释放的二氧化碳、分析磷元素在全球范围内的流转、研究如何通过电子追踪方法来精简垃圾的回收利用程序，以及丹麦流行豪华浴室会产生什么样的生态影响等。

同时我也清楚地看到，工业生态学家正和环境卫生等前沿领域的科学家一道，引领着一股即将悄然而至的思潮。只有具备了这样的生态意识，我们才能齐心协力保护我们的地球和同胞。如果那些现在只有工业生态学家等专家才掌握的知识能为广大民众所了解，那将是怎样一幅景象！这样一来，这些知识就可以通过学校传授给孩子，公众可以

通过互联网轻而易举地获取这些知识，并用来评估我们所购买和生产的物品，[5] 或者在购物前加以参考。

无论你是个体消费者、企业采购人员还是品牌管理人员，倘若你了解自己所购买或销售的产品的实际影响，或者可以像工业生态学家那样对其进行精确测量，你就可以做出更加符合自身价值观的决定。这样，我们就可以齐心协力造就一个更加光明的未来。

相关数据的获取方法也即将问世。随着人类对这一关键技术的掌握，我们将要迈入一个全新的时代——我称其为“绝对透明时代”。

在这样一个时代，每件商品与其碳足迹、可疑化学物质、工人待遇等因素之间的联系都会转换为系统的影响力，而且影响力的大小还与商品的销量相关。“绝对透明”的实现将开创一个广泛应用高科技的新时代。到那时，海量数据都要依靠软件进行管理，而且以方便公众抉择的形式显示出来。一旦我们了解自己购物决定的真正影响，我们就可以利用这些信息和技术，加速人类社会向美好未来的转变。

目前，我们已经在个别产品的高质量评估数据的基础之上制定了一系列生态标准。但绝对透明时代的下一轮变革将会更加彻底，不仅波及范围广泛，而且来势汹汹。为了使那些海量信息能有用武之地，绝对透明体系一定会披露那些我们以前一直无从得知的信息，并且披露的方式会更加全面、更加有条理。在掌握了准确的目标数据后，一系列由消费者利益驱动的转变就会源源不断地在商业领域里广泛扩散开来——从最遥远的工厂直至社区电网，为市场竞争开辟一个全新的天地。

绝对透明的体系会公开我们所生产、购买、销售和丢弃的商品的影响，而这正是大多数企业不希望公众知道的。这一体系将重塑市场环境，使其更好地容纳那些即将问世的涉及领域广泛、更加清洁与环保的技术和产品，同时也为我们实现这一转变注入更强大的动力。

生态领域的全面公开会开创一条人类从未尝试过的全新的经济道路，那就是在衡量商品的生态影响时，也要像制作财务报表那样提出“高透明度”的要求。这样消费者才能了解到足够的信息，可以像股票分析师衡量公司盈亏状况那样考虑自己的购物选择；同时也能使公司决策具有更高的透明度，从而更好地履行公司的社会责任，实现可持续发展，并且更准确地预测市场走向。

本书从我与工业生态学家的交谈开始，记录了我逐步深入了解这一领域的过程。我和他们讨论了许多产品的生产流程，发现即便是制作工

艺最简单的产品，生产过程也极其烦琐。我们还讨论了这门新兴学科会利用哪些手段记录下产品生产的各个步骤对生态环境、人类身心健康和社会的影响。随后我还分析了大部分信息不为人知的原因以及提高人类生态商才是万全之策的理由，即为什么人类应当共同认识到产品背后隐含的生态影响，以及如何掌握有效的改进措施和手段等。

此外，我还在书中介绍了提高生态商的方法，包括让消费者掌握与生态影响有关的数据等。我还采访了绝对透明技术的创始人，紧接着提供了一系列例证，证明这些措施将改变市场占有率情况，使各家公司更加清晰地认识到，改善生态环境可以使它们获得更大的竞争优势。针对这一点，我举了一个实例，一次与工业原料有关的争议。此外，根据大脑研究专家对人类消费选择的研究，我们还可以看出为什么消费者对产品生态影响的情绪反应会影响该产品的销量。

最后，我将视角从买方心理转向了卖方策略，并和各行各业的企业家进行了多次交谈。他们都站在这场即将涌现的浪潮的尖端，已经改变了公司供应链的管理模式，以改善产品的生态影响。因此，他们的企业在进入绝对透明市场后一定会实现蓬勃发展。这些高管都已经认识到，从情感层面来说，发展良好的企业就意味着要拥有良好的客户关系，而通过多种途径表明本公司对生态环境的关注可以让客户和消费者产生被关怀的感觉。在此，我的任务便是让商家重视这股新浪潮，因为它会让那些继续推崇人造化合物的公司葬身商海。

对“保护地球，从我做起”之类的口号，我们已经耳熟能详。不要开车，多骑自行车，使用新型节能灯泡，回收利用废旧瓶子，以及其他一些纯属举手之劳的环保行为。所有这些为了保护环境而养成的习惯都值得称赞。如果我们当中有越来越多的人能做到这些，那么我们在环境改善方面一定会取得更加显著的成效。

我们能做的不仅这些。在购买大多数商品时，我们都很容易忽略它们的实际影响。倘若我们审视过一件商品的整个生命周期，例如那些自行车、灯泡、瓶子以及其他物品从制造出来到回收处理整个过程中潜在的生态影响，我们一定会立即采取有效的行动。也就是说，如果我们对周遭物品的影响有更加深刻的认识，并以此来引导自己的购物选择，那么我们就可以产生更加广泛的影响，进而波及整个工商业领域。

这样一来，机遇之门就会向我们开启，让我们拥有诸多造福未来的机遇。对消费者而言，这一非同凡响的机制会让我们保护地球和人类免受商业危害的集体意愿变得更加强烈；就商业领域而言，消费者的价值观与购物选择强有力的结合将会促成一个全新竞争市场的确立，各

商家会在其中进行激烈的角逐。这一经济机遇比当今倡导的“绿色”市场更加合理、更有前途。也许我们单靠购物无法摆脱当前的危机，但绝对透明体系为我们提供了一条可以改变一切的途径。

我们一天到晚都会获得许多令人沮丧的信息——全球变暖、日常生活用品中有毒物质的危害，以及让大家在为时已晚之前做出改变的号召等，但翻来覆去谈论的都是我们再熟悉不过的话题：气温升高、飓风愈加猛烈、旱灾更为严重、某些地区沙漠化现象严重，还有一些地方阴雨绵绵不绝。有人预测，在今后的大约10年中，全球粮食问题及水资源短缺现象将继续升级，而墨西哥湾的“卡特琳娜”飓风只不过是个开始，环境的恶化必定会导致全球越来越多城市居民的疏散。

同时，还有一个日益强大的声音在告诉我们，日常生活用品中含有的合成化合物会渐渐危害我们和孩子的身体健康。令人毛骨悚然的有毒物质远不只是玩具中含有的铅。那些声音警告我们，用于硬化或软化塑料的化合物中所含的致癌物质几乎可以渗透到我们身边的所有物质当中，包括医院里使用的静脉输液袋和学习游泳时用的浮板，唇膏中的软化剂也会对人体健康产生危害。此外，我们在遭受电脑辐射的同时，也难以避免打印机释放出来的毒素。整个人造世界似乎正在熬制一种化学药剂，慢慢侵蚀生态系统，也就是我们的身体。

所有这些危害的罪魁祸首都是同一个群体，那就是人类。我们的行为是这场迅速恶化的危机的主要原因，而这场危机的最终受害者亦非他人，依旧是你我。

我们集体陷入这场灾难之中，我们的行为残酷地威胁着人类生活的生态家园。在今后的几十年甚至几个世纪里，我们长久以来形成的行为习惯依旧会持续下去，不会戛然而止；渐渐渗透进水源和土地中的有毒物质以及日益增多的温室气体，会在今后很多年内对地球和人类造成不可磨灭的影响。

这种灾难性的场景很容易让人类对未来失去希望，甚至产生绝望的情绪。毕竟，我们当中又有谁能够阻挡人类浩浩荡荡的大规模行动的步伐？

但我们不能任由这场灾难继续下去，我们阻止得越早，造成的损害就越小。如果我们能够细致地分析自己在危害地球家园过程中的所作所为，我们就会发现，只要循序渐进地做出一些简单的改变，我们就可以放慢甚至停止这场灾难前进的步伐。

作为个体消费者，在面对五花八门、种类繁多的消费品时，我们会犹

豫不决，很难做出选择。这些消费品的种类取决于工业工程师、化学家和发明家的决定，而那些决定从时间和空间上来说似乎都距离我们十分遥远。我们表面上具有选择的权利，其实完全被看不见的手控制着。

从另一方面来说，如果我们掌握充分的信息之后再去做决定，选择的权利就从卖家转移到了买家手中，无论其是家庭主妇还是为个人或组织代购的采购商或品牌经理。我们不再是被动的受害者，而是成为自己命运的主宰者。只要去商店，我们就能用手中的货币为自己青睐的产品投上一票。

只要坚持这样做，我们就能让那些生产人类未来所需产品的公司拥有全新的竞争优势。那些基于充分信息所做出的选择也会对当今的工程师、化学家和发明家提出新的要求。我坚持认为，这股市场动力一定会拉动产品创新的需求，而每一次创新都是一次创业机会。这样一来，人类生态商的提高会将市场推向繁荣的顶峰，让所有商品的制造方法向更好的方向转变。各种全球危机，比如飞速上涨的油价，也会为人类创造出新的合作机会，即通过彻底转变成本方程的方法来寻找升级的生态燃料，这使寻找有效替代品的任务变得更加紧迫。

随着信息和数据的掌控权从卖方转移到买方手中，各家公司也会提前做好充分的准备，以应对信息风暴的变化。20世纪的头号商业法则——“越便宜越好”——已经被一项新的成功定律取代，那就是“越持久越好、越健康越好、越人性化越好”。现在，我们将逐步了解如何将这一定律付诸实践。

[1] cheaper toys are more likely: Christopher Beam, “Why Do They Put Lead Paint in Toys?,” www.slate.com. August 15, 2007.

[2] various levels of lead: Jeff Karoub, “Groups Release Guide to Toxins in Toys,” Associated Press, December 5, 2007.

[3] clueless as most of us: And, for the record, I did not coin the term “ecological intelligence”—it's been knocking around for years.

[4] toll these decisions have: The passage is from the foreword to the paperback edition of my book Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception (New York: Simon & Schuster, 1986) , p. 13.

[5] boiled down into evaluations: Industrial ecology for the moment remains largely an academic discipline that caters to the needs of industry, with its proprietary databases closed to the public eye. But an article in the Journal of Industrial Ecology called for the discipline to apply its analyses to weigh the relative impacts of competing products, tag harmful impacts, and make those evaluations public in simplified forms that would helpshoppers making decisions at the point of purchase as well as progressive firms that could use these metrics to upgrade their products. Dara O'Rourke, “Market Movements: Non governmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption,” Journal of Industrial Ecology 9, nos. 1–2 (2005) : 115–128.

第二章 “绿色环保”只是海市蜃楼

在5世纪的印度佛教典籍《清净道论》中，提出了这样一个问题：[1] 准确地说，我们称之为“双轮战车”的东西到底位于何处？是在车轴上、车轮里还是车架上？或是车辕上？

这个问题的正确答案是：都不是。我们所说的“双轮战车”指的是组装起战车的所有零件的暂时组合，其本身并不存在，只是一种虚幻的形象罢了。

古代佛教典籍从这一角度深刻剖析了令人难以捉摸的“自我本性”问题，说明其既不存在于我们的记忆之中，也不存在于我们的想法、感觉、知觉或行动中。（这一分析方法比现代自我解构哲学思想早了15个世纪。）这种洞察方法也可以应用到游戏机、搅拌机以及其他任何人工制造的物品上，每一件物品都可以分解为大量的组合零件以及制造步骤。

我们把工业工程师对商品的解构称为“生命周期评估研究”。运用这一研究方法，我们可以把任何商品系统地分解为构成该商品的零件以及工业生产的步骤，并以近乎外科手术的精密程度分析商品从最初的生产步骤直至最终的回收处理这整个过程对大自然造成的影响。

“生命周期评估研究”的开始自然而然。最初的研究是在20世纪60年代由可口可乐公司进行的，目的是比较塑料瓶和玻璃瓶各自的优缺点，并将废瓶回收的益处进行量化。随后，这一研究方法慢慢地应用到了其他工业领域。时至今日，越来越多的品牌公司在产品设计或制造过程中开始运用这一方法，甚至很多国家的政府也用这种方法对企业进行管理。

生命周期评估方法是由一个自由组织创造出来的，该组织成员包括几位物理学家、化学家和工业工程师，目的在于详细记录生产制造过程的诸多细节——使用了什么原料、消耗了多少能量、产生了何种污染、释放了什么有毒物质、具体数量是多少……整个冗长烦琐的生产链中每一个基本步骤都要进行测量。古老佛教典籍中那个关于战车的问题列举出了一些制造零件，如今，对MINI Cooper汽车的生命周期研究也可以将其分解为数千个零件，就好像控制电气系统运行的各个电子元件一样。正如战车可以分解为几个主要的构成部分，这些电子元件也可以解构为各种各样的导线、塑料和金属。将这些元件依次连接起来的链条再组合在一起，从而进行原料提取、制造、运输等环节。这些元件控制着汽车的仪表盘、电子扇、雨刷、灯、点火系统和

引擎等的运行。具体到每一个元件，又可以进一步分解为上千个独立的工业步骤来加以分析。总之，这辆小汽车的生命周期研究可以包括数十万个独立单位。

为我介绍这一领域的人是格雷戈里·诺里斯（Gregory Norris），哈佛大学公共卫生学院的工业生态学家。他拥有麻省理工学院的机械工程学位和普渡大学的航空工程学位，曾经作为研究航空结构的航天工程师为美国空军工作过多年。他的资历无可挑剔，并且爽快地承认："生命周期研究工作并非只有顶级科学家才能进行，当然我的能力的确不错。因为这项工作主要就是进行数据记录。"

通过细致入微的分析，我们制定了一系列测量单位，可以测算出一辆汽车在整个生命周期——从生产到报废的过程中产生的有害影响，比如消耗的原料、能源和水，产生的光化学臭氧，对全球变暖的影响，排放到空气和水源中的有毒物质，以及带来的有害垃圾等。 [2] 生命周期评估可以揭示汽车从生产到报废的整个生命周期中所排放的污水量，以及驾驶过程中所排放的废气。

另一个可以用来解释工业步骤性质的恰当比喻是8世纪一篇中国古文中描述的玉皇大帝的天网。 [3] 那篇文章告诉我们，在玉皇大帝居住的天庭中，有一张可以覆盖四面八方的神奇天网。这张网上的每一个节点处都镶嵌着一颗光彩夺目的宝石，宝石的切割十分精细，每一个切面都能映出这张网上其他所有宝石的样子。因此，这张无边无际的天网上所有的宝石相互间都有联系，每颗宝石都能映照出其他所有的宝石。

各种天然及人造的系统，例如各供应链之间及其内部都存在着无尽的联系，而天网这一形象就可以生动地表现出这种联系。诺里斯带我参观了玻璃器皿，也就是那种盛放果酱和意大利面酱汁的玻璃瓶的生命周期评估过程。我们最终走到了一个像迷宫一样的网状图面前，上面显示着原料、交通、能源供给之间的相互关联，密密麻麻，似乎永远没有尽头。生产这种盛放果酱（或者任何相似的需要用玻璃容器盛放的东西）的瓶子需要来自几十家不同供应商的原料，包括硅砂、氢氧化钠、石灰石和其他许多无机化学物质。同样，能源供应商的服务也不可或缺，比如天然气和电能。而每一家供应商又要从别处购买原料，拥有几十家自己的供应商。

自古罗马时代起，玻璃的基本制作工艺就没有发生过大的改变。如今，依靠燃烧天然气供能的大熔炉需要一天24小时保持1093摄氏度的高温，才能将石英砂熔化，制作成窗户玻璃、玻璃容器和手机屏幕。实际上，玻璃的制作过程远没有那么简单。玻璃罐制作过程中最

重要的步骤有13个，由1959个独立的“基本步骤”组成。整个生产链上的每一个基本步骤又包括数不清的次要步骤，每一个次要步骤又是数百个加工过程的结果。依此类推，这样的链条似乎永远没有尽头。

我请求诺里斯再给我讲解一下其中的细节。他说：“我们就以氢氧化钠的生产为例，这个过程需要氯化钠、石灰石、氨水这些原料，还需要燃料和电能，然后得把这些原料运输到加工厂。而氯化钠本身的生产又要包括原料的开采和水的应用，还需要其他原料、设备、能源和运输等。”

“由于每个步骤都关联到其他许多步骤，”诺里斯说，“我们需要以一个新的视角来看待问题。”

还有一种看法是，虽然与玻璃罐的供应链相关的不同连接看起来似乎永无止境，但它们最终都能连接到之前的其他连接。正如诺里斯所说的那样：“如果你将玻璃罐供应链上的1959个连接全部审视一遍，你会发现有许多反复循环的连接，这个链条似乎会一直持续下去，只不过是一个渐进的过程。”

对这种重复性的环形连接，诺里斯举了一个简单的例子。他解释说：“制造钢铁需要电力，而建造并维持一座电厂则需要用到钢铁。你可以实事求是地说这个循环是反复进行的，没有尽头，但如果往源头追寻就会发现，越是靠近上游，那些工业步骤的多余影响就越小。”

看来，“天网”这一比喻在工业系统中也有不适用的时候，就像神话中那条可以咬住自己尾巴的衔尾蛇一样。这条衔尾蛇代表着永远重复进行或自我创造的事物的循环或更新。[4]

在工业过程中，衔尾蛇还可以象征一种“从何处来，回何处去”的理想式概念，即一件产品中使用的所有原料都应经过特殊加工，以便回收后可以进行生物降解，变为大自然可以重新吸收利用的化合物或者其他产品的制作原料，也就是说，经过回收后还可以继续用于制造其他产品。这样的模式与现行的“从生到死”模式形成了鲜明的对比。在如今这种模式下，一件废弃产品最终只能堆在垃圾掩埋场里，向大自然释放毒素，制造出新分子或其他什么噩梦。

在与诺里斯进行虚拟会议时，我可以一边和身处缅因州的他通过电话交谈，一边在马萨诸塞州看着自己的电脑屏幕，上面显示的内容与他电脑屏幕上显示的一样。就在我们交谈的过程中，那些有关战车、天网和衔尾蛇的形象自然而然地出现在了我的脑海中。通过分析生命周

期评估的过程，玻璃罐的供应链上将近2000个连接中的每一个都变成了一扇窗户，展现出了相应步骤对人体健康、生态系统、气候变化和资源消耗等方面的影响。

制造一个玻璃罐需要使用供应链上游的数百种物质，其中每一种都会产生不同影响。在制造过程中，大约有100种物质被排放到了水里，50种渗透进了土地。在释放到大气的220种不同气体当中，玻璃罐对人体健康造成的潜在危害有3%要归咎于玻璃制造工厂中原料氯化钠的使用，对生态系统造成的危害也有6%来源于它。

在玻璃制造过程产生的负面影响中，对生态系统的另一种占到16%的威胁源于熔炉的能源供给，单是对气候变化产生的负面影响中就有20%源于玻璃制造厂所需电能的供给。总的来说，玻璃罐制造过程中释放出的温室气体有一半来自玻璃厂，另一半来自供应链的其他环节。玻璃制造厂释放到空气中的化学物质包括大量的二氧化碳和一氧化氮，原因在于燃烧了极少量的镉和铅之类的重金属。

在列举一千克包装用玻璃所需原料的清单时，我们发现整个生产过程的各个步骤用到的原料多达659种。这些原料种类繁多，包括铬、银和金，还有氪和异氰酸之类的不稳定化学物质，以及具有8种不同分子结构的乙烷。

这样的细节让人有些难以接受。诺里斯说：“这就是为什么我们要进行影响评估工作，这样我们就能将其加以总结，制定出一些信息指标。”例如，我们想知道玻璃制造过程中生成了哪些致癌物质。生命周期评估结果就会告诉你，罪魁祸首是芳香烃，而其中人们最熟悉的就是挥发性有机化合物了。由于它们的存在，油漆和乙烯基塑料浴帘会散发出刺鼻的味道。在玻璃制造过程中可能导致癌症的诱因里面，这些化合物的影响占到了70%。

然而，这其中没有任何一种物质是在玻璃厂直接产生的，全都来自供应链的某个环节。针对玻璃罐的生命周期评估中的每一个步骤都是分析其影响的依据。根据分析结果，玻璃罐致癌的诱因中有8%来源于和建设、维护工厂有关的挥发性有机化合物；16%来自工厂燃烧熔炉所需天然气的生产制造；31%源于运输过程中用于包装玻璃的高密度聚乙烯塑料。

这是否意味着我们不应该继续使用玻璃容器盛放食物呢？当然不是。起码玻璃不像塑料那样会向液体中渗透有毒化学物质，而且可以反复回收利用。

但在诺里斯带我参观了玻璃罐生命周期评估过程中的重要步骤后，一个事实让我感到极为震惊——通过这些烦琐步骤生产出的玻璃罐中只有60%是可以回收的。

我问诺里斯，从那60%的玻璃当中我们到底能够获取什么呢？他回答说，只有一个目的，那就是回收的玻璃可以替代一部分新制造玻璃，这样就节省下了需要提取、加工和运输的相应重量的原料。“当然，回收后的玻璃依然需要加工和运输，但总体来说，玻璃回收还是可以带来益处的。”他这样向我保证，随后又举了一个例子：“每生产出一吨玻璃，可回收部分的28%就可以节省下约1892升的水，并可以减少向大气中排放7.46千克的二氧化碳。”

虽然玻璃可以回收利用，但制造过程所带来的其他各种影响依然难以避免。这让我们对“绿色环保”这一概念的认识发生了转变，从一种“非此即彼”的简单判断——“要么环保，要么不环保”——转变为一种错综复杂的深层思考。每个产品都包含各种各样千差万别的因素，每一个因素都会在不同方面展现出略好或略坏的影响。在此之前，我们从未有过现成的研究方法可以用来记录、梳理和展示各种产品从原料提取、制作、使用到回收整个过程中各个环节与步骤之间复杂的关联，也不可能将每个步骤对生态系统——无论是环境还是人体——的影响加以总结。

关于这一点，我们再来看看英国著名时尚设计师安雅·希德玛芝（Anya Hindmarch）设计并限量发行的两万个手提包吧！希德玛芝的设计灵感来源于一个与她联系的慈善机构，该机构的名称叫作“我乃我所为”（We Are What We Do）。她决定利用自己的时尚平台引起公众对“拒绝使用塑料购物袋”的关注。[5] 她的确做到了。

希德玛芝设计的手提包往往只在价格不菲的精品店里销售，但这次定价为15美元的环保手提包在超市中出售。深夜两点钟，热情高涨的消费者就在英国定点超市的门前排起了长队。[6] 到上午9点，手提包宣告售罄。后来，该手提包在曼哈顿的旗舰店上市，30分钟就被抢购一空。等到手提包出现在中国的香港和台湾，销售现场甚至由于人群过于拥挤出现了踩伤事件，因此北京和其他几个城市的发售均被取消。在英国，每当展开全国性的针对回收利用的高标准的讨论时，人们总是不厌其烦地提起这款手提包。

希德玛芝开展的这一时尚生态活动从某个方面显示出，合理的生活习惯和产品可以促使我们改变自身的行为，而且我们必须改变。我们每次购物后拎回家的塑料袋对生态环境来说都是一种灾难。仅在美国，每年就要用掉880亿只塑料袋。从圣保罗到新德里，你在任何地方都

会发现这个庞大家族的成员在微风中飘荡。它们简直无处不在——无论是灌木丛的树枝上还是排水沟里，到处都有它们的身影。如果动物误吞入塑料袋或被困其中，严重时会危及生命。但塑料袋最大的危害还在于，它至少要经过500—1000年才能被完全分解掉。

这并不意味着纸袋就更为环保。根据美国环保局的统计，与塑料袋相比，纸袋的制造过程要消耗更多的能量，污染更多的水源。至于到底应该使用纸袋还是塑料袋，我们只能说双方各有利弊。例如，塑料袋100%可以回收利用，但在美国实际上得以回收的塑料袋只有1%。

目前较为前沿的一项生命周期评估研究是1991年刊登在《科学》杂志上的一项研究。它分析了分别以纸和塑料作为原料制作热饮杯的优缺点，[7] 这比我们之前的比较研究更加复杂。制造一只纸杯要消耗33克木材，而聚苯乙烯做成的杯子要使用4克石油或天然气，都需要大量的化学物质。（该项分析研究暂不考虑对人体健康状况的影响。）制造纸杯所消耗的电能是塑料杯的36倍，产生的废水是塑料杯的580倍，其中还含有一定量的污染物，比如氯。从另一方面来说，制造塑料杯的过程会产生一种叫作戊烷的气体，从而导致温室气体的增多。除此以外，纸杯在垃圾掩埋场进行生物降解时还会释放甲烷。若此项分析研究的重点从对环境的影响转移到对人体健康的危害上，研究过程就更为复杂了。

话说回来，对“用纸袋还是塑料袋”这一问题最明智的回答应该是：“都不用，我带了自己的购物袋。”在全世界许多地方，这已经成为公认的行为准则了。顾客要么花钱购买商店的购物袋，要么带上自己的购物袋。美国的商店也已经普遍实施了这一做法。但生命周期评估又带来了另外一个问题：我们随身携带的那个购物袋又会产生什么影响呢？

在制作那款环保手提包时，希德玛芝的公司为使其尽可能地环保，花费了大量的心血——生产手提包的工厂要获得官方认证，保证公平工资、不雇用童工、为抵消其生产和运输的负面环境影响购买碳关税，且售价与成本价相当。希德玛芝甚至尝试过公平采购棉花作为原料，直接从小农户手中购买，但由于凑不足量随后放弃，转而使用有机种植的棉花。

然而，我们仍然忍不住想知道，这样一个模范手提包的生命周期评估会揭露出它对环境具有何种危害，或者说它还有何改进空间。

“绿色环保”绝非表面文章

希德玛芝那款帆布包上印着一句响亮的口号——“I'm NOT a plastic bag”（我不是塑料袋）。这句话玩了一个文字游戏。1929年，比利时超现实主义画家雷尼·马格利特（Rene Magritte）曾经画过一支烟斗，下面用法语写着“Ceci n'est pas une pipe”，意为“这不是一支烟斗”。那幅画的标题是“形象的叛逆”，强调了画家想要表达的内涵，即影像并非人眼所见的实物，而实物本身也并非表面看起来那样。

有一天我在商店买了一件挂在显眼位置的T恤衫。这件T恤衫的标签上自豪地印着这样的话：“100%有机纯棉——让世界变得与众不同”。

这句话对错参半。

首先，其正确之处在于，种植棉花时不使用杀虫剂会带来益处，[8]因为人类对棉花这类作物所使用的杀虫剂占到了全部用量的10%。为营造出能让脆弱的棉花幼苗正常生长的土壤，农户会对土壤喷洒杀虫剂（与人体中央神经系统损害有关），以除掉会与棉花抢夺营养的草以及有可能吃掉棉桃的昆虫。

一旦土壤中喷洒了杀虫剂，5年之内都不会出现昆虫，甚至都不会再有蚯蚓，而蚯蚓对恢复土壤肥力是至关重要的。除此以外，在采摘棉花之前，还会通过作物喷粉机在棉花地里喷洒除草剂。然而，大约一半的除草剂都流入了附近的河流和田地。既然我们已经了解了喷洒农药的危害，那么毋庸置疑，种植有机棉花当然有利于保护环境——至少现在如此。

种植棉花也有弊端。例如，棉花喜水，水的需求量大得惊人。要种植出制作一件T恤衫所需的棉花一共需要2700升水。咸海最终变为沙漠的主要原因就是该地区棉花农场对灌溉水源的大量需求。就连翻耕一下土地都有其自身的生态系统影响，因为这个过程会释放二氧化碳。

我买的这件有机棉T恤衫被染成了深蓝色。棉线经过漂白、染色后沾染上了各种工业化学物质，包括铬、氯和甲醛等，不同程度地含有各种毒性物质。更糟糕的是，棉花很难上色。在染色过程中，大量的染料被冲洗进工业废水，排放到了当地河流或地下水中。一些广泛应用的纺织品染料中还含有致癌物质。流行病学家早就已经了解到，在染料工人当中，患白血病的概率非常高。

那件T恤衫的标签就是“绿色营销术”的典型代表，以为在标签上列举出一两项该产品与众不同的优良特质就能赋予整件产品神圣的光芒。然而，针对其潜在影响的更全面的分析可以从诸多方面显示，这件T恤衫并不像它所标榜的那样环保。虽然一件有机棉T恤衫的确很好，

但我们尚未了解其不利于环境的一面。因此，该“有机”标签充其量只能说明制造企业朝着发展成为对社会更负责任或实现可持续发展的企业迈出了第一步，往坏处想的话只能算是一种营销伎俩。

自从快餐连锁店“甜甜圈”宣布，今后该连锁店所生产的所有面包圈、牛角面包、松饼和饼干都不再含有脂肪之后，该公司开始和食品业中其他几家大公司一样，想让自己生产的食品变得更加健康一点。这里最关键的一个词是“一点”。那些将自己标榜为“零脂肪含量”的糕点实际上依旧是奶油、糖和高筋面粉等原料的组合。营养学家曾经对超市里上万种食品的成分进行过调查分析，最终发现大多数将自己归类为“健康食品”的食品都名不副实。 [9]

从市场营销的角度来看，突出T恤衫的有机棉成分或者面包圈的“零脂肪含量”特点的确可以使这个商品蒙上一层神圣的光辉。广告商在兜售产品时当然也会突出其一两处闪光点，提高产品的吸引力。加大宣传攻势而非提高产品质量，这早已成为各商家惯用的市场营销手法。

但这一引人注意的诱饵成功地转移了消费者的目光，使他们不再关注某件产品存在的缺陷。T恤衫上的染料依旧含有危害人体健康的物质；所谓的“零脂肪含量”面包圈依旧含有大量的脂肪和糖分，让人进食后血糖含量上升。然而一旦我们将注意力集中在T恤衫和面包圈的闪光点上，我们就会毫不犹豫地把它买下，并且对自己的选择感到十分满意。

因此，“漂绿” [11] 的行为只会让人产生错觉，以为自己购买的是质量优良的产品。这样的产品其实都被“绿色环保化”了，只是略加包装，做了些“有益生态环境”的表面文章罢了。

当然，朝着“绿色环保”迈出的每一小步都值得我们肯定与称赞，但我们对所有环保产品都表现出狂热的迷信代表着我们进入了一个过渡期。这时人们逐渐有了环保意识，但还缺乏准确、深刻、清晰的理解和分析能力。现实生活中所有标榜为“绿色环保”的产品其实都只是海市蜃楼或者言过其实的宣传。我们不应该再仅仅因为一件产品的个别优点就将其称为“绿色产品”，这样的时代应当成为过去。如果一件产品仅仅有一个过人之处就可以称为环保产品，从而忽略它数不清的缺点，那么这和魔术师变戏法有什么两样呢？

那件“伪环保”的T恤衫并不是唯一的例子。曾经有一项针对1753种所谓“环保”产品的调查。 [10] 这1753种产品都是从大型超市的货架上随机抽取的。其中一些产品仅仅注重宣传个别特点，例如某品牌的打印纸宣称含有可回收纤维或者无氯漂白，却忽略了造纸厂普遍存在的几

大环境问题，包括纸浆原料是否来自可持续发展的林地，生产过程中产生的大量工业废水在排入江河之前是否进行了净化；还有些办公用打印机针对其高效能特点进行宣传，却没有提到它其实会影响室内空气质量，而且无法与可回收墨盒和纸张相匹配。换句话说，该打印机最初的设计目的并非从头至尾秉承“绿色环保”的宗旨，仅仅是解决了一个技术问题而已。

当然，相对来说，有些产品、建筑材料和能源的品质的确更加优良、更加环保。我们可以选择购买不含磷的洗涤剂、有毒物质含量较少的地毯或者天然生竹木制造的地板，甚至使用风能、太阳能或其他可再生能源。所有这一切都会让我们相信自己做出了明智的选择，让我们自我感觉良好。

这些“绿色”的选择固然有益，但也很容易让我们忽略这样一个事实——我们现在所认识的“绿色环保”的概念仅仅是个开始。对所有人造产品来说，与它们数不尽的负面影响相比，这点优点几乎不值一提。放眼未来，我们现在对“环保”的定义只能算是目光短浅的表现。

格雷戈里·诺里斯说：“极少会有环保产品进行系统的评估测试，看看它到底对环境有何益处。首先就要进行生命周期评估，但罕有人做。”也许某种产品中有几千件会进行严格的影响评估测试，他补充说：“但这只是极少的一部分，卖出去的产品可能会有数百万件，而且消费者对各个工业步骤之间的内部联系也知之甚少。”更不用说它们会带来的各种各样的影响了。

诺里斯总结说：“我们定义‘绿色产品’的门槛太低了。”目前，我们所认识的“绿色产品”仅仅集中在某一个层面，却忽略了产品多个层面的各种影响，而这些影响可能会让表面上看起来最环保的产品相形见绌。正如任何产品的生命周期评估所显示的那样，每一件人造产品都会含有一种或几种微量的有损生态环境的物质，而这种物质的来源都可以追溯到工业供应链中的某个环节。每件人造产品都有着数不清的影响，单单关注一个问题不可能改变其他方面的影响。

我认识一位出版商（不是我的出版经纪人），他想出版一本尽可能“绿色环保”的书。他使用通过环保的氧化方法生产的纸张而不是大量使用氯漂白出的纸张，还购买了“能源补偿税”。这种税和风电厂对印第安人居留地的补偿类似，对印刷该书所消耗的能源进行补偿，但他还是遇到了难题。“油墨就是个很大的问题，”他告诉我，“印刷用油墨的原料多是合成化学物质，本身就有毒性。而且一版书印刷完后就要用水冲洗机器的油墨辊，然后将废水排出工厂。现在他们正在尝试回收过量的墨水。如果墨水是水墨就能做到这一点。如果是油墨，就

要使用一种溶剂才能洗掉，而这种溶剂也是有毒的。现在流行使用一种大豆油墨，比其他油墨环保，但这种油墨其实只含有8%—10%的大豆，其余的成分和其他油墨别无二致。如果我要印图，还需要用四色油墨工艺，而其中只有三种能达到大豆油墨的标准，第四种油墨当中的大豆含量还达不到8%。因此，我根本就无法印出绝对环保的书。”

的确如此，任何工业出品的东西都不可能实现绝对“绿色”，只是程度的高低有所不同罢了。“天网”的比喻提醒我们，生产过程中的每一个制造步骤都会给自然系统带来各种各样的影响。正如一位工业生态学家说的那样：“‘环保’一词就不应该使用，任何人造产品都不能完全做到这一点，环保只是相对的。”

价值链的概念就忽略了工业的负面影响。“价值链”主要是评估在一件产品的生命周期中——从原料的提取到商品的生产制造再到出售，它的价值在每一个环节是如何增加的。但价值链的概念忽略了这个等式中很重要的一部分。虽然它记录下了每一个环节所增加的产品价值，但忽略了每一个环节由于带来负面影响所导致的价值减少。而在产品生命周期评估中，对同样一条链条，每一个环节都记录下了产品对环境和公众健康的负面影响。这样一个显示公司或产品生态缺点的工具也许应该被称为“贬值链”（价值减少链）。

这样的信息具有重要的战略意义。生命周期评估过程中每一个出现价值减少的环节都为我们提供了改进产品的总体生态影响的机会。通过分析产品价值链中的价值增加和减少，我们在进行商业决策时就可以具体衡量自己的决定，以增加价值增长的次数，减少价值减少的次数。

等到未来的某一天，当每一个行业中的领军企业和越来越多的消费者都能极力呼吁绿色环保时，我们才能更好地理解在产品的供应链和整个生命周期中每一个环节减少生态影响的意义所在。“绿色”是一个过程，而非某种状态。我们应该把“绿色”看成一个动词，而不是名词。这种语义上的转变可能会让我们将注意力更好地集中在行动上。

[1] poses a riddle: Bhadantacariya Buddhaghosa, The Visuddhimagga, or Path of Purification, trans. Bhikkhu Nanamoli（Boston: Shambhala Publishers, 2003）, chapter 18, paragraph 25.

[2] to name but a few: Juan Carlos Alonso et al., “Design for Environment of Electrical and Electronic Automotive Components Based on Life Cycle Assessment,” Gate to EHS, March 17, 2003, pp. 1–7.

[3] belonging to the God Indra: See, for example, Francis Harold Cook, Hua-Yen Buddhism: The Jewel Net of Indra （University Park, PA: Penn State Press, 1977）. Indra, a Vedic deity, is the archetypic lord of lords; as the god of war and storms he bears some resemblance to the Teutonic god Thor.

[4] repeating and reinventing itself: The Ouroboros has also been seen as symbolizing creation out of destruction, primordial unity, and the dual nature of all things, among many other interpretations.

[5] refusing plastic bags in stores: “Anya Hindmarch Talks about Bag Craze on Eve of New York Launch,” www.ecorazzi.com, July 17, 2007.

[6] Eager buyers lined up: Lisa McLaughlin, “Paper, Plastic, or Prada?,” Time, August 13, 2007, p. 49.

[7] merits of paper versus plastic: Martin B. Hocking, “Paper versus Polystyrene: A Complex Choice,” Science 251 （1999）: 504–505.

[8] forgoing pesticides in cotton: John C. Ryan and Alan Thein Durning, Stuff: The Secret Lives of Everyday Things （Seattle, WA: Northwest Environment Watch, 1997）.

[9] foods marketed as healthy choices: Andrew Martin, “Store Chain's Test Concludes That Nutrition Sells,” the New York Times, September 6, 2007, C3.

[10] plucked from the aisles: TerraChoice Environmental Marketing, “The Six Sins of Greenwashing”（2007）, www.terrachoice.com/Home.

[11] 漂绿（Greenwash）一词来源于英文中“绿色”（green）和“漂白”（whitewash）的合成，用来说明一家公司、政府或组织以某些行为或行动宣示自己对环境保护的付出，但实际上是反其道而行之。——编者注

第三章 令人震惊的环保真相

先让我们在脑海中想象一下这幅场景——首先想象蒙着双眼的公正女神的经典形象，她的手中托着一台带有两个托盘的旧式天平。假设在一个托盘中放上你平时一个月里通过回收利用废品、使用绿色产品、参加其他引起社会关注的环保公益活动所带来的益处，而另一个托盘中放的是根据工业生态学家的评定标准，你在同一个月里所购买的其他物品和所做的其他事情产生的有害影响——包括你的驾车里程，你所购买商品的生产、运输和处理过程的潜在影响，以及你用过的打印纸等。

令人遗憾的是，我们每一个人（除去那些严于律己到令人难以置信的地步的人们）所带来的有害影响将远远超出有益的方面。正如生命周期评估数据所显示的那样，在如今的商界中，要使二者达到平衡简直是一项不可能完成的任务。

有极少数人的天平是往益处倾斜的。在我所认识的为数不多的这种人中，有一些就是不购物（包括食物）、不开车、不买房，甚至不上班，尽可能少消耗资源，靠着极为有限的资源生活的人。为了环保，他们的付出是超出常人的——极力避免购买新的物品；只要能步行或骑自行车就绝不开车；以物易物，扫荡垃圾箱，甚至以垃圾为食……但这样的极端环保苦行僧毕竟是少数。对更多的对环保抱有热情的人

们来说，采取一种折中温和的方法更为现实——减少消费、购物时尽量向对环境有益的方向努力。也就是说，尽量少买东西，在需要购物时，还要动动脑筋。

正如我在上一章中说过的那样，几乎所有人在购物时都会忽略我们所购买的物品和购物习惯所带来的真正影响，但这一现象主要还应归咎于关键信息的缺失，从而让我们蒙在鼓里。俗话说："不知者不为过。"然而，如今的现实恰恰相反——我们虽不了解远离我们的视线、发生在幕后的一切真相，但它们正在真真切切地对我们自己、他人和整个地球造成危害。在开关电灯的那一瞬间，想一下我们用电的环境代价；从微观的分子层面测量一下我们每天用到的生活用品散发出的被我们吸入体内的化学气体；从整个供应链的角度，了解一下我们所享用的产品背后耗费了多少人力。

在商业世界里，市场的运转就像一位魔法师当着我们的面变了个戏法，让我们产生了错觉，而我们就是这个戏法的集体受害者。我们不知道自己所购买商品的真实影响，也意识不到自己的无知。意识不到自己其实并不知道真相，这正是自我欺骗的实质所在。

虽然产生的危害十分广泛，但源头在于我们自身，主要是因为我们不了解自己所购物品和自身行为与由此产生的不利影响之间的关联。甚至当一些不利影响变得日益严重时，我们依旧无忧无虑地继续保持行为习惯，而这些习惯很有可能会继续加重那些危害。我们根本无法从意识上将我们的行为与其实际影响联系起来。

举例来说，根据瑞士联邦山崩与雪崩研究院的调查资料显示，与前几十年相比，由于气候变暖的影响，海拔在1500米以下山体部分的降雪量减少了20%。[1] 降雪量的减少意味着滑雪场必须进行人工降雪，而所需设备要消耗大量能量，从而加剧了气候变暖。即便是在温暖宜人的季节，这里依然会迎来一些滑雪爱好者。无论条件如何，他们只希望从斜坡上飞驰而下，对其他的都漠不关心。于是，这些滑雪胜地就想方设法地使用耗能巨大的造雪机器弄出那些人造雪花。

再来看个例子，工业生态学家曾经针对维也纳一项绿色家居项目进行了细致入微的调查分析。当地居民放弃了开车出行的权利，将建造车库的钱节省下来用于安装太阳能设备。因此在能源使用和出行方面，这些家庭的碳排放量要远远低于其他传统家庭。但就其他方面而言，无论是吃饭、到维也纳之外的地方旅行，还是所购买的商品，这些家庭与其他家庭毫无二致。

还有这样一个例子，防晒霜中的一些基本成分会引起在珊瑚礁间生长

的藻类植物滋生细菌。据研究人员估算，全球范围内，每年单是从潜水者身上冲下的防晒霜就能达到4000—6000吨，大约能将10%的珊瑚礁变成漂白后的骨架。[2] 当然，在那些靠美丽的珊瑚礁吸引游人的地方，这种危险最大。

我们无法本能地意识到自身行为及由此产生的问题之间存在的联系，这让我们非常容易制造受到自己谴责的那些危害。不知道为什么，我们理所当然地认为我们每天乘坐的公共交通工具、驾驶的私家车、燃煤的发电厂和拥挤的办公室，以及我们家里空气中飘浮的无数有毒分子都和我们无关。我们集体制造出了这些有害物质，却始终无法将这些物质所产生的危害与我们自身联系起来。

我们都面临着同一个严重的盲点，且深受其害。人类文明诞生后的几千年来，各式各样新奇的威胁接二连三地出现，从未间断过。因此，如今我们面临着各种力量所带来的危险，而这些力量都躲过了我们大脑内在的知觉警报系统。由于这样的转变迷惑住了我们大脑的警报系统，我们必须付出大量努力才能意识到潜在的危险。首先我们要了解我们的知觉所面临的进退两难的困境。

我们的大脑已经习惯于敏锐、准确地察觉到特定种类的危险并立即做出反应。此类危险主要存在于自然的可视范围之内。大自然为人脑的警报系统安装了类似于电线的神经，让人类可以迅速发现并躲避危险，例如朝我们疾驰过来的物体、恐吓的面部表情、咆哮的动物以及我们周围环境中的类似危险。由于大脑神经的作用，我们人类才得以存活至今。

但在人类进化的历史上，人脑并没有得到进一步完善，因此无法察觉到那些我们无法触及的威胁，例如地球缓缓升温、有害的化学物质悄悄潜入我们呼吸的空气和食用的食物中、地球上无数种类的动植物灾难性的灭绝。我们可以察觉到对我们造成威胁的陌生人那凶恶的神情，却觉得全球变暖与自己毫不相干；我们的大脑在对眼前威胁做出瞬时反应方面表现出色，而在面临不确定的潜在危险时却逊色不少。

人类的感知器官存在着局限，超出这个范围我们就无从知晓。因此，我们只能局限在这个能够感知到的范围之内，永远察觉不到那些我们无法感知的信息。这个范围是人类经历自然界的弱肉强食、生老病死以及其他许多生命威胁后优胜劣汰的结果。回溯到原始社会，人均寿命只有30岁。后来人均寿命延长到可以看到自己的孩子也有了孩子，这是人类进化历史上前进的一大步。如今我们已经能活到得癌症的年龄，而癌症本身的形成就需要30年甚至更长的时间。

我们发明了无数工业生产过程，形成了各种生活习惯，而工业生产和生活习惯都有可能逐渐侵蚀我们的生态环境，破坏温度、氧气、日照等滋养人类生命的因素。这些变化都有可能导致更高的癌症发病率，或者全球变暖加剧，而这些都存在于我们的感知范围之外。当我们面临的威胁表现为地球温度的逐步升高或者我们身体内微小化学物质的逐日累积时，我们的感知系统无法发出报警信号。我们的大脑对此类威胁没有天生的警报雷达。

我们的大脑已经适应过去的世界，对那个世界的危险保持高度警惕，但我们如今生活的这个世界充斥着我们看不见、听不见、尝不到也闻不到的危险。我们大脑的威胁反应机制就这样一次又一次地被愚弄了。

虽然人脑对其可察觉的威胁极为警惕，但对生态领域的威胁毫无反应，这些威胁可能会逐渐显现，可能只有在显微镜下才可见，也可能会波及全球。我们的大脑可以精确地察觉到感知范围内的光、声音和气压的变化，这个范围极其有限，只有老虎或开车莽撞的司机才能被包括进来。这些变化能够触发我们的警报机制，发出“赶快躲开”的信号，并在千分之一秒内做出反应。我们能轻易察觉到这些危险，就像我们能清晰地看到黑暗房间中点燃的一根火柴一样。生态领域中的危险则不然，就像我们在一个光线充足的房间里很难看到一根点燃的火柴一样。

心理物理学家用“仅仅能引起注意的变化”来形容我们可以通过感官信号（比如气压或音量）察觉到的最微小的变化。生态领域中发出潜在危险信号的变化则更加难以感知，细微到我们的感官根本无法察觉。对这些来源不明的危害，我们没有任何现成的探测器，也无法做出即时反应。人脑已经习惯了察觉其感官范围内的危险。为了我们日后的生存，我们现在必须意识到那些存在于我们的感官范围之外的威胁。我们必须让不可见的东西变得可见。

正如哈佛大学心理学家丹尼尔·吉尔伯特（Daniel Gilbert）所说的那样：[3]“科学家认为全球变暖的速度太快了，并为此感到忧虑。事实上这个速度还是不够快，因为我们几乎察觉不到逐步发生的变化。我们总是理所当然地认为，如果有什么变化发生就应当立刻制止。在我们的有生之年，空气、水源、食物污染程度急剧上升，但这其实是逐渐发生的，每天都在加剧。我们所居住的世界变成了生态环境的地狱，这是我们的先辈绝不会容忍的。”

残酷的事实与白色的谎言

挪威剧作家亨利克·易卜生（Henrik Ibsen）创造了“白色谎言”一词，用来形容我们掩饰令人痛苦的真相，从而自我安慰的谎言。在谈到市场中忽视生态影响的代价时，我们常常说这样一句白色谎言——“我们不了解或者看不到的都不重要”。实际上，如果我们对所购买物品和自身行为造成的影响漠不关心，作为消费者对自己的消费习惯不加思考，我们就会给环境和身体健康制造出大量威胁。

每一个谎言都需要掩盖事实的表面故事来支撑。以废物回收利用为例，我们总是告诉自己：“嗯，我一直将旧报纸和废瓶子拿到回收站，去商店买东西时我都带着自己的购物袋。”并且会由于自己所做出的贡献感到好受一些。虽然这种行为的确值得称赞和提倡，因为这总比无动于衷好得多，但这远不足以纠正我们所犯下的错误，也无法起到矫正作用。回收废品的行为还会助长自我欺骗，因为它制造了一种短暂的“绿色环保”的假象，让我们产生一种错觉，以为这种个体努力和付出可以解决问题。

正如工业设计师威廉·麦克唐纳（William McDonough）所说的那样：“回收废品就是指我们要对那些有毒产品再利用。”我们生产产品时选用的大部分化学物质释放到环境中后都具有很大的破坏性。因此，如果我们将废品送到垃圾场，我们就为当地垃圾掩埋场转变为小型的有毒物品处理基地尽了一份力。正如俗话所说：“在你扔掉某个东西时，它并没有真正消失。”它其实还在原处，在地球之上。

说到废物利用，其实我们可以做得更好。今后，我们会像麦克唐纳在他的巨著《从摇篮到摇篮》中所设想的那样，实现废物的全面回收。那样一来，一件商品的所有零部件都可以被用于新的商品或者进行完全分解，分解为大自然可以吸收的分子。[4] 然而就目前来说，我们在指定选项中做出了看似有益的选择，但没有意识到我们的选择范围其实很有限。

从这个意义上来说，废物回收这一行为是我们相信那个白色谎言的原因之一，那就是我们已经采取了有效的行动。但实际上我们的所作所为几乎丝毫不能减少我们所购买和使用的商品给人类和地球带来的巨大危害。就此而言，“绿色环保”标签和废物回收利用在带来益处的同时也产生了危害，诱使我们陷入错觉之中，以为我们已经付出了足够的努力，忽视了我们所购买商品和自身行为仍然在产生多重影响。现实已经不允许人类继续听信那些自我安慰的表面故事了。

维克拉姆·索尼（Vikram Soni）和桑贾伊·帕里克（Sanjay Parikh）也批评说，在他们的祖国印度和其他一些发展中国家，正是因为被冠以“发展”一词，高大的水坝和巨大的建筑工程掩盖了正在消失的大自

然。[5] 冠冕堂皇的措辞掩饰了残酷的现实——例如，房地产开发商若想从地下蓄水层抽取过量的水源或在滩区开路，就会声称自己在“集水”。基于同样的原因，索尼和帕里克也对“可持续发展”林业提出了质疑，这个词语的出现导致单一作物取代了自然森林保护区。即便种植上两倍于被砍伐的天然森林的树木，也无法再现已经消失了的丰富多彩的生物多样性。

正是这些白色谎言让我们心照不宣，不去正视我们所做选择的潜在影响。其实在任何一个群体中，无论是家庭、公司还是整个社会，都有4项关注原则。这些原则决定了我们获取信息与忽略信息的比例，从而产生相当大的影响。

前两项原则决定了我们会对什么样的信息达成共识。第一项是我们关注的是什么。在产品方面，我们关注的大多是可以从中获取什么益处。对公司来说是利润，对消费者来说则是价格和价值。第二项是我们管它叫什么。在经济学术语上，一件产品的价格对公司来说是“竞争优势”，对消费者来说则是个“协议价”。

后两项原则决定了我们忽略信息的程度。第三项是我们不关注的是什么。我们没有关注的是我们所制造、销售和购买的商品对地球和人类的实际影响。第四项是我们如何谈论它或者我们说什么话以隐藏盲点。在商业方面，就是“价格最重要，其他的都无关紧要”之类的言语。

上述4项原则可以通过经济学理论加以重申——在市场中，我们所关注和命名的对象代表了我们对一件产品掌握的所有信息。而我们对该产品未关注的方面，也就是没有命名的方面则代表着我们对它的无知和信息的缺乏。这4项关注原则解释了为何购买有害产品的人能够幸运地逃脱惩罚，而回避此类产品的人们却得不到任何回报。

在酗酒者的圈子中，他们的朋友和家人忽视了他们嗜酒成瘾、需要帮助的事实，就像“房间里的大象”一样，显而易见，却被刻意忽视。我们所忽视的“大象”正是“房间”本身以及其中所有因素的未知影响。

目前全世界对生态环境保护的关注还仅限于强调个人行为的影响——重视我们驾车、利用家庭能源等行为的环境影响。但从生命周期评估的角度来看，我们如何利用已经拥有的物品仅仅代表着产品生命周期中的一个环节。这个环节可能和某个特定产品最严重的生态影响关系不大甚至没有任何关系。因此，仅仅关注我们自身的行为会导致我们忽视更广阔的、充满了变革希望的天地。

某些理论家认为，我们都是一场阴谋的受害者。在一些人的眼中，我们可以将人类现在的窘境归咎于那些无耻的企业，并将它们视为恶魔；从一些公司的内部来看，那些活动家们总是推动一些毫无商业价值的变革，这才是非理性的力量。在公司内部，这种想法以推脱责任的形式表现出来，让工程师、专家、顾问和政府去思考那些艰难的决定。将错误归咎于他人向来都是人类乐于运用的策略。心理分析家把这样的行为叫作“投射”，即将自己的失误投射在其他人或物上，而不是从自己身上找原因。

这种寻找替罪羊的行为恰恰反映出我们在感觉无助和彷徨时所选择的自我欺骗的方式。让别人背黑锅便可以让自己轻易地寻找到出路，但其实我们所有人都是受害者，也都是罪魁祸首。正是我们个人的行为和消费习惯，我们每个人买的东西、做的事情造成了今天让我们抱怨的恶劣影响。当我们打开电灯或者使用微波炉时，我们都往大气中排放了一点儿温室气体。你这样做，别人也这样做，都会产生同样的效果。就这样，数十年来，许多个世纪以来，上千万甚至数十亿人日复一日地这样重复着，从而导致了今天的全球变暖现象。

我们总会设想是一些不明原因让我们成了环境恶化的受害者，例如那些“贪心的企业”，却不去检讨自身行为对环境造成的影响。这是毫不费力的方法，让我们在审视人类肆意毁坏大自然的手段时，释放了自己的不快。但就目前的危机而言，没有谁称得上是主犯，也没有秘密隐藏起来的邪恶的阴谋策划人，我们集体陷入了商业和工业制造的体系之中，而这些体系正是我们的难题持续的原因。令人沮丧的现实是，我们作为“受害者和罪魁祸首”的双重身份应归咎于上个时代遗留下来的集体习惯和技术。那个时代没有那么复杂，那时的生活不必考虑人类自身行为会造成什么样的生态影响。

商业市场是消费者需求的反映，自由市场所提供的商品是我们所需要的东西——至少从理论上来说如此。这也意味着，我们每个人都可以从一点一滴做起，成为“主动行为体”，从而促进更大范围内的逐步改进。这种有可能拯救自我的“生态商”需要我们所有人——无论是作为消费者、商人还是公民——的集体意识和共同努力。

[1] 20 percent less snow: Christoph Marty, “Regime Shift of Snow Days in Switzerland,” Geophysical Research Letters 35 （2008）: L12501.

[2] 10 percent of coral reefs: Roberto Danovaro et al., “Sunscreens Cause Coral Bleaching by Promoting Viral Infections,” Environmental Health Perspectives 116 （2008）: 441–447.

[3] Harvard psychologist Dan Gilbert: Lecture at PopTech Conference, Camden, Maine, October 2007.

[4] molecules nature can absorb: William McDonough and Michael Braungart, Cradle to Cradle （New York: North Point Press, 2002）.

[5] “development” can hide the extinguishing: Vikram Soni and Sanjay Parikh, “Justice for Nature,” unpublished manuscript, 2008.

第四章 生态商：我们再也不能忽视了

在西藏有一个小村庄，叫夏尔村。虽然这个村庄所处的地理位置极其险峻，位于陡峭的悬崖上，却已经存在1000多年了。那里位于干旱的青藏高原，年降水量只有76毫米，但每一滴雨水都通过一种古老的灌溉系统汇集到了一起。那里的年平均温度接近零摄氏度。从每年的12月到次年的2月，气温计上的水银柱一直在零下6摄氏度至零下11摄氏度之间徘徊。该地区的绵羊身上长着很厚的羊毛，保暖性能异常良好。当地人将这种羊毛纺成毛线，再织成毛料，用来做衣服和毛毯，帮助村民度过严冬。因为到了冬天，除了家里的壁炉，他们没有任何其他取暖装置。

在那里，每过10年，用石头和柳条搭建起来的房屋都要重新更换屋顶，而材料来源就是灌溉渠旁边生长的柳树。每当人们砍下一棵树用来做屋顶，就会在原处插枝，再种一棵柳树。柳树的寿命大约是400年，每当一棵柳树死去，人们就再种上一棵新的柳树。人的粪便在那里也有用处，回收后就成了花草、蔬菜和大麦地里的肥料，还有利于保存根菜过冬。

许多世纪以来，夏尔村的人口没有发生过大的变化，一直保持在300人左右。乔纳森·罗斯（Jonathan Rose）是一位建筑师，他倡导并发

起了建造绿色环保且经济实用住宅的运动。当他了解到在夏尔村那样地势险峻的地方，当地人依然能探索出独特的生存方式时，他从他们身上获得了灵感。罗斯说：“这才叫真正的可持续发展。一个村庄在自己独特的生态系统中能够生存1000多年。”

当然，在面对残酷的自然条件和严峻的生存挑战时，能够找到最简单的生存方式甚至能够幸福生活的不止夏尔村人。从北极圈到撒哈拉沙漠，当地居民都生存了下来。他们不光了解了当地的自然系统，还神奇地适应了周围的自然环境，并发明了与周围环境相协调的生活方式。而那个叫作夏尔的小村庄能够延续下来，主要依靠三个要素，那就是阳光、雨水和充分利用自然资源的智慧。

现代生活渐渐扼杀了人们与生俱来的适应自然的智慧和技巧。21世纪初，人类社会失去了人类独有的感知和识别能力，而这种能力对我们的生存来说不可或缺。我们的日常生活习惯与它们对我们所生活的环境造成的影响完全脱节；我们所有人的观念中都有了盲点，再也无法将我们的日常行为与这些行为给自然界造成的危机联系起来。与此同时，工业和商业的全球化意味着我们的生活方式可能会影响到地球的另一端。整个人类消耗自然资源和破坏生态环境的速度已经远远超出了地球的承受能力。

我认为，人们能够在喜马拉雅山上那个小小的村庄生活好几个世纪，这种智慧应该称为“生态商”，[1] 也就是我们适应生态环境的能力。“生态”指的是对生物体及其所生存的生态系统的理解；“商”表示我们能够吸取经验教训并有效适应环境的能力。“生态商”能够让我们了解人类活动是如何影响生态系统的，并将这些知识加以运用，最终减少对环境的危害，就像以前那样在我们的家园中——也就是曾经完好无损的地球上——可持续地生活下去。

如今人类所面临的威胁要求我们必须培养一种全新的感知力，也就是要认识到人类活动和自然界生态系统之间潜在的关系网以及二者之间难以察觉的互动的复杂性。这一全新的开始必将使我们所有人的眼界变得更加开阔，并改变我们最基本的感知和洞察能力。这种改变将推动商业和工业领域的改观以及我们个人的行为和活动习惯的改变。

哈佛大学心理学家霍华德·加德纳（Howard Gardner）认为，“智商”的传统定义应当予以扩展，因为除了那些有助于我们在学业上表现良好的能力，还有其他许多种人类智慧能让我们拥有美好的生活。加德纳一共列举了7种能力，其中包括建筑师的空间想象力以及能够成就优秀教师和领导者的交际能力等。他认为这7种能力中的任何一种都是独特的天赋，让我们勇于面对挑战，给我们的生活带来益处。

无论条件多么恶劣，人类都能根据实际的气候和地理状况找到合适的生活方式——这种独特的能力自然称得上是人类的一种智慧。[2] 加德纳解释说，这种智慧无论被归结为何种能力，其根源都在于人类对大自然运转方式的了解，例如对自然进行分类。在每一个种族的文化中，人们在适应独特自然环境的过程中都表现出了这样的天赋。

“生态商”这一概念的当代表述将各地的自然科学家认识自然的能力进行了扩展，并归类为自然科学的各个学科，例如化学、物理和生态学，并将这些学科的知识运用到各个层面的动力系统中，无论是分子层面还是全球层面。这种关于物品和自然如何运转的知识包括认识和理解各种人造系统与自然系统之间相互作用的方式，或者可以称之为“生态商”。只有这种全面的感知能力才能让我们了解我们的行为以及对地球、人体健康和社会系统的潜在影响之间的内在联系。[3]

“生态商”将这些认知技巧与对所有生命的同理心结合在了一起。正如“情商”和“社交商”是建立在从他人的角度出发、考虑他人感受、向他人表达关心的能力的基础之上，“生态商”将这种能力扩展到了所有的自然系统。每当我们接收到地球“痛苦”的信号并感到悲伤，决心做出改进的时候，我们就表现出了这种同理心的能力。这种扩展的同理心为理性的因果分析注入了想要伸出援助之手的动力。

要提高我们的生态商，我们就要超越人类将自己置身于自然界之外的思维方式。事实上，我们与生态系统实为一体，我们会对生态系统造成或好或坏的影响，反之亦然。我们需要学习并互相交流，了解我们与自然界这种亲密的互动关系是如何运行的，连接人类活动与大自然的潜在模式是什么，我们对大自然产生的真正影响是什么，如何才能做得更好等。

我们走到了需要变革的关口——在远古时代，引导我们内在生态商的思维模式完全适应了当时残酷的现实环境。那时，我们本能地进食大量的油脂和糖分，让自己变得肥胖，这样下一次饿肚子时才能挨过去。我们只要保证嗅觉器官的灵敏，让我们在闻到腐烂食物的味道时会恶心和呕吐，我们的神经警报系统会让我们远离食肉动物，这就足够了。这种内在的常识带领人类走向文明社会。

但在接下来的几个世纪中，生活在当今高科技时代的数十亿人的生存技巧变得迟钝起来。工作的压力迫使我们掌握了自己工作领域内的高端专业技术，但在其他方面只能依靠那些领域的专业人士来完成某项任务。任何人在某个狭窄的领域里都胜人一筹，但所有人都必须依靠其他领域的专家——农民、软件工程师、营养学家、机械修理师等，才能拥有正常的生活。我们不再依靠对自然界的灵敏反应生存，也不

再需要世代传承的生存技巧，不再教给下一代如何与我们的地球家园和谐共存。

生态学家告诉我们，自然系统的运转分为多种层面。宏观层面上是生物地球化学循环，例如碳元素的流动，几年、几个世纪甚至几个地质时代内各种元素比例的变化都可以测量出来。一个森林的生态系统要达到平衡，就要平衡其内部各种生物间错综复杂的相互作用和影响，包括其中的植物、昆虫、土壤中的细菌等，每一种生物都有自己的生态领地，它们的基因共同进化。从微观层面来讲，所有生物圈的循环都在几毫米甚至几微米的范围内进行，时间以秒计。

我们对这些事实的不同认识和理解会导致完全不同的结果。两个世纪之前，著名诗人威廉·布莱克（William Blake）曾经写过这样的诗句："喜极而泣的树木，在一些人的眼中，只是挡路的绿植；有人觉得大自然很好笑，有人眼中根本就没有自然；而在富有想象力的人们眼中，大自然本身就是无穷无尽的想象。这个人就是如此，所以他看到了。"

说到对大自然的观察，我们在认知能力上的差别会产生极大的影响。一头北极熊被困在一块漂流的冰块上面，或者冰川正在融化，这样的景象十分有力地警示着全球变暖所带来的危害。危险的事实并不止于此，只是我们的集体认识能力局限于此。我们需要坚定决心，拓宽我们对大自然的认识范围，看到合成化学物质如何搅乱了人体的内分泌系统，看到海平面如何慢慢上升。

人体内没有内置感应器和天生的大脑警报系统可以提醒我们注意人类活动破坏地球家园的种种迹象。因此，我们必须培养一种全新的感知能力，除了我们神经系统内的警报雷达发现的威胁之外，还要能够感知我们以前所不熟悉的新型威胁，并学习如何处理。这样一来，"生态商"的概念才算全面。

大脑中进行思考的部分——思考脑，也就是大脑新皮层是我们在生存方面用途最多的神经工具。任何大脑内在反应神经不能帮助我们理解的东西，大脑新皮层都能发现、理解并根据需要进行整理。我们可以了解自己行为的潜在影响，并知道应当采取什么样的行动。这样就能后天习得一种能力，以补偿大脑的先天设置在认知和思考方面的不足。

人类迫切需要的生态商具有多样性，这就要求新皮层与大脑内先天设定好的应对恐慌、害怕和厌恶情绪的模块配合起来工作。我们天生具有敏锐的嗅觉器官，可以在充满各种气味的大自然中所向披靡，但如

今这些气味我们已经很少嗅到；我们扁桃体的警戒神经网天生就能迅速地识别各种危险，但是这些危险的种类有限而且大部分已经成为历史。人脑这些先天设定的区域即使可以重新设定，也非常困难。但通过我们的主动学习，我们的新皮层可以弥补我们先天的盲点。

气味只是一些可挥发分子的组合。它们从某种物质中挥发出来，飘浮在空气中，到达我们的鼻腔。我们的嗅脑会将其标记为正价或负价，将人体喜好的气味和厌恶的气味区别开来，将腐烂的肉类与新鲜的面包加以区分。但如今的生活还要求我们认识到，新涂上的油漆或者新买来的汽车里面刺鼻的味道都来自易挥发的人造化合物，会危害我们的身体健康，是应当避开的味道。同样，我们还需要培养一种预警机制，提醒我们避开涂有铅层的玩具、污染空气的废气，还要警惕食物中是否含有尝不出或看不到的有毒化学物质。但我们只能间接地通过科学方法了解这些危险，与远古时代先天性的神经系统不同。如果想使这种反应成为后天习得的情绪反应，就要从对智力的认识开始。

生态商可以使我们了解各种系统复杂的方方面面，了解自然界和人造世界之间的相互作用。这种理解能力要建立在丰富的知识储备的基础之上。这种知识储备的规模非常庞大，远远超出某个人的大脑容量。我们每个人都需要他人的帮助才能掌握复杂的生态商，我们需要彼此合作。

心理学家通常认为，智力是属于个人的。然而，为了生存，我们所需要的生态商应当是一种集体智慧，是全人类都要学习和掌握的，广泛存在于所有人身上。我们面对的挑战不仅涉及范围广，而且十分复杂，令人难以捉摸，因此只有通过各个领域的专家、企业家和活动家，也就是我们所有人的共同努力，才能应对这些挑战并找到解决办法。作为一个整体，我们一方面需要了解自己面对着什么样的危险，它们的起因是什么，应当如何有效地应对它们；另一方面要认识到这些方案会给我们带来怎样的新机遇。这一切都需要我们所有人齐心协力才能实现。

人类进化学家已经认识到，[4] 人类共有智慧所需的认知能力是人类特有的一种能力，对早期人类的生存起到了至关重要的作用。人类大脑学习到的最新智慧便是社交商，早期人类由此得以通过复杂的协作一起打猎、抚养后代并生存下来。如今，我们需要充分利用同样的智慧，获得同样的认知，共同应对已经威胁到人类生存的挑战。

一种可以得到广泛传播的集体智慧在传播的过程中能够唤醒人们的意识，无论是在家人和朋友之间，还是在公司甚至整个社会中。当某个人察觉到这个复杂的因果网络中的某些知识并告诉身边的人时，这些

知识就成为集体记忆的一部分，每个人在必要时都会记起。只有个人拥有了这种意识并积极地加以推广，这样的集体智慧才能逐渐传播并为越来越多的人所掌握。因此，我们需要先锋和开拓者，他们会提醒我们关注那些我们一直忽略或新近才意识到的生态事实。

一些大型组织可以体现出这种集体智慧的重要性。例如在一个医院里，化验师做好自己分内的工作，外科护士认真负责，放射科的医生爱岗敬业，所有这些人通过自己所掌握的技术和知识密切协作，病人才能得到有效的治疗。在公司中也是如此，销售部、市场部、财务部和战略计划部等各个部门都有各自独特的工作，所有部门通过良好的协作和共同的认识团结成为一个整体。

生态商的共享属性使其与社交商能够相辅相成，而社交商则让我们具有互相协作、共同努力的能力。表现优异的团队往往都掌握了有效合作的艺术，这种艺术包括从他人角度考虑问题以及坦诚合作。人与人之间的有效互动才能使信息在传播的同时实现价值增长。只有通过集体合作和信息交流，才能积累基本的生态知识并建立必要的数据库，从而使我们能够为实现更加美好的未来而采取行动。

昆虫的集合方式在某种意义上对我们如何传播生态商有所启发。在一个蚂蚁王国中，没有哪只蚂蚁是负责总揽全局、指挥其他蚂蚁行动的（蚁后只负责繁殖后代），每一只蚂蚁都会凭借经验找到无数合作的方法，实现自我管理的目标。蚂蚁仅仅依靠简单的内置准则就能找到通往食物的捷径，例如追随外荷尔蒙气味最强烈的路径。通过这种集合方式，不管参与者的数量有多少，只要各自遵守同样简单的准则，就能实现集体目标。任何一个参与者都不需要考虑如何实现集体目标，也不需要总指挥。

如果将这一原则应用于我们实现集体生态目标的过程，可以归结为以下三个原则：

1.了解自身的个人影响。

2.加速进步和改进。

3.与他人分享所学知识。

只要我们遵守这些原则，牢记自己的行为和所购买商品的潜在影响，决心向好的方向改进，与他人分享我们的所得，每个人都这样做，我们的生态商就能不断提高。如果我们每一个人都能遵守这简单的三原则，就能凝聚成一股力量，共同改进我们的人类系统。任何人都不必

拟订领导计划，或者掌握所有的基本知识。我们每个人都将推动人类不断改进施加于大自然的影响。

这种转变的集体意识已经逐渐觉醒，而且觉醒的迹象在全世界随处可见——企业员工在竭力促使企业实现可持续发展，社区活动家分发可重复使用的布袋来代替塑料袋。无论在哪里，人们都在寻找与大自然互动的方法，不再只顾短期利益，而是致力于长期的更为理性的和谐关系。我们大力开展调查，研究人类活动对地球生态系统造成的破坏，例如针对全球变暖已经有越来越多的研究，这还仅仅是个开始。这样的努力和行动可以让人更加清楚地认识到这项工作的刻不容缓，但我们绝不能因此感到满足，而是要搜集切实、详细和系统的数据来引导自身的行为。这需要我们持续不断的全面分析、遵守原则的决心以及对生态商的执着追求。

[1] “ecological intelligence”: My exploration of ecological intelligence goes down very different paths from those taken by Ian McCallum, whose book Ecological Intelligence: Rediscovering Ourselves in the Environment （Golden, CO: Fulcrum Publishing, 2009） offers the eloquent insights of a physician, Jungian analyst, and poet. I had begun writing about ecological intelligence before I came upon his gem of a book.

[2] uniquely human ability: Gardner has flirted with this talent, speculatively adding to his initial list of seven what he calls “naturalist” intelligence, for those who have extensive knowledge of the living world. People gifted in this realm can make critical distinctions and detect the hidden patterns and order in nature, as Linneaus did. Howard Gardner, Intelligence Reframed （New York: Basic Books, 1996）.

[3] all-encompassing sensibility: Ecological intelligence as I describe it here does not meet the formal requirements of an “intelligence” as studied by psychometricians; I use the term as a heuristic for the capacity to perceive connections between human activities and their range of consequences in natural and social

systems.

[4] Evolutionary anthropologists recognize: Esther Herrmann et al., “Humans Have Evolved Specialized Skills of Social Cognition: The Cultural Intelligence Hypothesis,” Science 317 （2007）: 1360–1366.

第五章 碳排放量的新型算法

英国沃尔克斯食品公司生产的“盐醋味薯片”的包装袋上注明了一袋薯片的碳足迹。如果你买一小包这种薯片，就会看到上面标着碳排放量为75克（一架满员的喷气式客机从法兰克福飞到纽约，人均碳排放量为71.3千克）。包装袋上还说明，沃尔克斯公司自2005年来一直与英国碳信托有限公司合作，分析其产品的碳排放量，并寻求减少碳排放量的方法。

要知道，计算出这75克碳排放量可是个大工程。首先，碳信托有限公司的研究员要计算薯片的两种基本成分—土豆和葵花籽油生产播种所需的能量。随后，他们要加上收获土豆所需的柴油拖拉机的碳排放量。不仅如此，土豆的清洗、削切、油炸、包装、储存和运输等过程都需要加以考虑，还要将印刷包装袋和包装薯片过程中产生的温室气体计算在内。最后，碳排放计算人员还要考虑废弃包装袋扔进垃圾箱后的诸多步骤，包括垃圾收集、运输至垃圾场以及在垃圾填埋场填埋。

美国超市中的商品从生产地到垃圾场整个过程的平均运输里程约为2400公里，但里程数并不直接等同于碳足迹。例如，海运的气体排放量大约是空运的1/60，是卡车运输的1/5。[1] 因此，对住在波士顿的人来说，从法国葡萄园海运过来的一瓶波尔多葡萄酒比用卡车运来的一瓶加利福尼亚霞多丽葡萄酒的碳排放量还要小（从地理位置上来说，法国葡萄酒和加利福尼亚葡萄酒的碳排放量大致相等的地方在俄亥俄州的哥伦布市附近）。

除了运输距离，食品生产过程中还有其他许多影响碳排放的因素，例如收割方式、肥料种类、包装过程中消耗的燃料等。根据新西兰基督城林肯大学的环境科学家计算，从新西兰将羔羊海运到英国的碳足迹仅为英国本地羔羊的1/4。部分原因是新西兰大部分电力都来自可再

生能源，而且新西兰充足的雨水和阳光保证了牧草的茁壮生长，所用肥料远远少于天气阴沉的英国。[2] 另一方面，轮船使用的燃料是污染性极强的“黑色酸奶”，即石油加工成汽油后留下的残渣。由于轮船排放的污染物太多，一些港口要求船只停靠后要插接陆上电源，而不是任由其引擎空转。

如果我们去附近超市购物时不再使用塑料袋，如果夏天我们不要将家里的空调温度调得过低，如果我们出门时随手将电灯关闭，如果我们不再使用白炽灯而改用节能灯泡，将会带来多大的改变？这个问题的答案很复杂，让我们整天产生小小的道德困惑。

要想回答这样的问题，我们需要掌握一种新型计算方法。这种方法可以使我们比以往任何时候都更深刻地认识到我们的日常选择及购物的后果和影响。问题的答案可能出人意料。英国克兰菲尔德大学曾经针对伦敦二月寒冷天气里售卖的1.2万枝长茎玫瑰进行了生命周期评估，[3] 其中一些玫瑰来自荷兰，另一些来自肯尼亚。结果发现，由于荷兰玫瑰在温室中生长，其碳足迹竟是肯尼亚玫瑰的6倍。

肯尼亚空气潮湿，再加上多采用小农场种植，拖拉机并不普及，使用天然粪肥而非化学肥料，这些因素都减少了肯尼亚玫瑰的碳足迹。与在工厂化农场的温室中种植出来的荷兰玫瑰相比，即便将从内罗毕空运至伦敦的过程中排放的二氧化碳计算在内，肯尼亚玫瑰的碳足迹还是小得多。这样一来，对英国人来说，与其购买仅隔一条海峡的荷兰的玫瑰，[4] 还不如选择从肯尼亚空运来的玫瑰，因为后者更加环保。

选择购买当地出产的商品和农产品的益处显而易见，一方面可以保障当地的就业和工资水平，促进经济发展，另一方面可以普遍减少碳足迹（极个别的情况除外）。但产品生命周期评估带来了这样一个问题：到底什么样的产品才算是“当地”出产的呢？一位在蒙特利尔进行调研的工业生态学家专门针对蒙特利尔附近温室所种植番茄的生命周期的地理因素进行了研究。她告诉我：“其实这种‘当地’农产品中并没有多少‘当地’的成分。这种番茄的研发工作是在法国进行的，种子在中国培育，随后运回法国，经过加工后海运至安大略，在当地的苗床播种后发芽，再用卡车运到魁北克，并在那里完成最终的栽培和收获阶段。所以，即便是‘当地’种植的番茄也有着全球化的背景。”

我们还需牢记的一点是在一个复杂的系统内，任何变化都会产生意想不到的连带后果。其中一个典型的例子就是将玉米作为代替乙醇的生物燃料而引起的玉米需求量的激增。农民需要用玉米喂养牲畜，这样猪才能长肥，奶牛才能产奶，鸡才能下蛋。由于玉米糖浆可以增加饮

料的甜味，玉米还被大量用于食品加工，因此，将玉米当作生物燃料引起的需求量激增便带来了一系列没有预料到的影响。就在农民得到政府的补助，抓住了种植玉米这棵摇钱树，以期用玉米代替石油的同时，玉米需求量的激增也引起了其他相关产业中产品价格的上涨，例如牛肉、玉米饼和早餐麦片。

当然，食品价格上涨的原因不单单是玉米的紧俏。格雷戈里·诺里斯这样向我解释："如果农田方面有了压力，食品价格就会上涨，但这种影响只是食品价格上涨的一小部分原因。我们不能仅仅因为价格上涨而指责生物燃料的开发，还应该考虑到原油价格的上涨以及亚洲人民的生活日益富足，人们的饮食习惯会有所改变，食用肉类会增多。如果贫穷偏远地区的人能够找到在荒地上种植生物燃料的方法，那将会产生极大的积极影响，为他们带来前所未有的良好收益。"

他的解释证明了各个体系的复杂性。要整理出我们所生产物品的各种影响，我们需要系统的计算单位，而工业生态学就是专门研究这种新型算术的一门学科。对玩具上的有毒化学物质的危险、全球变暖的威胁以及我们制造、种植、运输、消费和废弃的物品的影响，我们最多只能认识到其中一个方面，只关注某个方面的问题而忽略了其他。指导人们如何使生活更加绿色环保的信息无处不在，但这些信息往往也对这些细节视而不见。

例如，我们不赞成饮用瓶装水，由于碳足迹较大，许多餐馆不再售卖这种瓶装水。还有一些人会重复利用塑料瓶，自己灌水喝。这种对瓶子的环境影响所做出的反应从生态保护方面完全正确，但忽略了另外一个缺点，那就是塑料瓶中的化学物质会渗入瓶中的水里，从而对人体健康造成潜在的危害。许多塑料的基本化学成分之一——双酚A可能会干扰内分泌，如果塑料瓶中装满了滚烫的液体，双酚A渗透进水里的速度是平时的55倍 [5] ——在寒冷的天气里登山的人经常这样做，父母用塑料奶瓶冲泡奶粉时情况也是如此。

提高我们集体生态商的一个途径是熟悉并掌握对产品影响进行分类和思考的多种方法。最理想的方式是从以下三个相互关联的领域了解一件商品的不利影响。

1.地圈：包括土壤、空气、水，当然还有气候。

2.生物圈：人类、其他动物和植物。

3.社会圈：人类社会的关注点，例如工人的工作环境。

地圈

全球变暖问题是对地圈造成危害的典型代表。二氧化碳的排放及其对地球碳循环的破坏引起了公众及政策分析者的注意。虽然这的确是个严峻的问题，但只是事实真相的一小部分。如果我们仅仅将注意力集中在碳排放所导致的全球变暖上，就会忽略人类活动干扰自然循环的其他诸多方式，而这些自然循环是保证我们拥有健康的土地、空气和水源的基础。此处的“健康”一词意为可使生命持续，确切地说，可以使人类和其他物种健康地生活下去（毕竟有些有机物，就像那些在温泉最深处海床上酷热的小石洞中依然可以自由自在生活的生命那样，可以在人类无法生存的环境中生活）。

虽然“碳足迹”这个概念在环境测量方面非常流行，但它只是测量一件产品对碳循环（生命体间保证持续交流的工具）、地圈和地球大气层的影响的诸多方法中的一种。碳循环也只是受到人类行为影响的循环过程之一。另外一种测量方法是测量“隐含碳”，即一件产品在制造、运输、使用和销毁过程中平均每千克产品的二氧化碳释放量。例如，若要计算一瓶洗发水的隐含碳，就需要计算产品的生命循环过程中每一种成分所释放的二氧化碳量（一瓶洗发水可能含有50种甚至更多种成分），制造塑料瓶所需的塑料也要如此计算。

再让我们来看看“富营养化”现象，这也是我们对水源造成的恶劣影响之一。氮、磷等营养物质被排入水中后（这些物质通常源自化肥），便会加速水中藻类的生长繁殖，从而大量消耗水中的氧气，造成其他种类的生物因缺氧而死亡。这些营养物质大都是通过工厂废水、草坪和农田中被雨水冲走的化肥进入水源的。亚洲、欧洲和北美洲几乎一半的湖泊都存在富营养化的现象。经过调查，墨西哥湾海藻遍布的大面积“死亡区”就是由密西西比河冲刷下来的化肥导致的。

除“全球变暖”现象外，有人认为还有一些问题的解决刻不容缓，例如森林的消失、蓄水层的枯竭、物种灭绝以及自然资源遭到的其他破坏和损失。[6] 毕竟全球变暖的影响需要几十年甚至上百年才会显现出来，人类通过共同努力可以减缓甚至遏制它。但如果遭到人类活动破坏的是那些需要亿万年才能形成的自然资源，那么这种损失不仅显而易见而且无法挽回。通过测量一件产品的“资源负担”，我们可以了解该产品消耗了多少原材料，导致了何种污染，破坏了多少资源。一件产品对大自然的债务可以统计为该产品所消耗的不可再生资源的总和，加上它对人类造成的影响和负担，例如排放到空气中的污染物、倾倒进水中的有毒化学物质或者制造过程中所产生的埋入垃圾填埋场的污染物。

当我们丢弃的物品最终进入当地的垃圾填埋场，我们就迫使大自然又开始了一项永无止境的运动，要对废弃物中的大量分子进行检索，从中寻找可以利用的分子形式。土壤中含有各种各样的酶，它们的主要任务就是催化化学反应，从而将化合物分解，无论这些化合物是在昨晚扔掉的牛排还是牛排的包装纸上。任何生物都会被降解为无数微小的组成部分，然后再被细菌、植物、昆虫和更高级的动物重新利用。“生物降解”本身已经成为科学研究的一个独立领域。如今人造产品中使用的化学物质多达成千上万种，但其中只有很少一部分曾进行过评估，看是否能被降解为对大自然有用的形态。

正如工业设计师威廉·麦克唐纳说的那样：“人类制造的所有废品都是另外一个系统中的食物。”工业系统的终端产品的理想状态是被视为“工业营养品”，也就是说人类制造的产品在物尽其用后，如果不能进行生物降解，应该可以重新利用，用于制造其他产品。

我们已经有一些评估人类行为对地圈所造成影响的指标，但只占这些影响的极小部分，其他指标还包括耗水量、土地的不当使用、土地和湖泊的酸化、平流层中臭氧层的消耗等。人类的破坏行为多种多样，而我们评估它们的方式却十分有限。

生物圈

我们的身体就像地球本身一样，由紧密联系的不同生态系统构成。在生态学意义上，某个环境的“承受能力”指的是该既定环境在没有受到损害的情况下能容纳的最多人数（或者其他生物的数量）。地球的各个系统在退化和最终崩溃之前都有其各自有限的承受力，我们身体内的系统也一样，在出现紊乱、生病之前，其容纳外界化合物的能力也是有限的。

在人体系统中，我们的基因以及我们每天通过进食、呼吸和接触而进入体内的工业化学物质之间也有着千丝万缕的联系。这种联系十分复杂，因此我们很难在人体的某种具体反应和某种可疑的化学物质之间找到具体的关系。虽然也有个别情况除外，但总体而言，人体每天接触到的合成化学物质对人体的具体影响仍然是未知的。

我们将自己暴露在成千上万种合成化学物质中，最大的不利之处在于大自然十分节俭，它总是通过多种不同的方式重复使用某种分子结构，用于多种多样的用途。例如，罂粟花的子房中会分泌出一种含生物碱的树脂，与人体阿片系统中的内啡肽类似，会让人产生一种暂时失去知觉的愉悦感。工业化学家可能会用某种分子化合物除去后院中的马唐草，不过一旦这种化合物进入人体这个极其复杂的化学工厂，

就会产生不同的后果。

如果这些化学物质被其他生物吸收，我们在分析时也不会将其考虑在内。人造化合物进入土壤、水源和空气后并没有凭空消失，而是与动物赖以生存的大自然的各个复杂的生态系统混为一体。从杀虫剂到氟西汀，对这些人造化学物质对自然系统造成的巨大危害，我们已经取得了重大发现。有些化学物质，即便是很小的剂量都会带来让人意想不到的副作用。我们通过化学工业所实现的舒适生活对大自然来说却是一场噩梦。

就以我们存放在药箱中的处方药为例，[7] 我们发明药品的最初目的就是要用最小的剂量引发某种生物反应。这种经过特别设计的化学物质通过工业废水或人体粪便进入大自然后，就会变成类似于生态子弹的东西。比如，避孕药中的某种合成雌性荷尔蒙会将水中的雄性鱼雌性化。科学家在加拿大的一个湖泊中放入了少量这种化合物，结果湖中的雄性米诺鱼不再排精，而是开始排卵。[8] 三年后，米诺鱼从这个湖泊中彻底消失，以捕食米诺鱼为主的鳟鱼数量则减少了接近30%。

随着科学的进步，我们能够发现人造产品的副作用所引起的各类危险，而且这种发现越来越多。专门研究土壤和湖泊中细菌的遗传学家告诉我们，抗生素的大量使用出人意料地导致了能抵抗抗生素的细菌的产生。我们使用的抗生素越多，这些能抵抗抗生素的细菌在自然界中的传播范围就越广。虽然抗生素会杀灭某些种类的细菌，但同时也加速了那些抵抗药效的细菌的传播。这些细菌最终与其他细菌进行基因交换，使其他细菌也获得了抗药性。农场中平均每年用于牛羊身上的抗生素高达1134万千克，主要目的是使牛羊快速增肥，以便早日运往市场，降低养殖成本。这些抗生素的滥用最终导致了对这种动物抗生素有抗药性的细菌的大量繁殖。我们当中的任何人只要服用抗生素或者使用抗菌肥皂都会加剧这一问题。

这只是工业化学家扰乱自然界的无数方式之一。下面让我们来看其他几个例子，了解一下化学物质是如何影响人类健康和生物圈的。这些例子都是从化学物质的生命周期评估的数据库中随机选取的。

1.致癌度：对一个工业步骤或者一种化学物质进行评估，考察其所含致癌物质进入环境的所有可能途径、一旦进入环境后的存留时间、每种化学物质的致癌度、人类接触到的可能性以及致癌因素出现在供应链的哪些环节等。美国工业每年排放到空气中的剧毒化学物质共有116种。根据环境科学家的分析，每生产出价值100万美元含有这些化学物质的工业产品，就会多出260名癌症患者，[9] 罪魁祸首便是水

泥厂在生产过程中释放出的多环芳香化合物。

2.伤残调整寿命年：指的是由于微粒状废气、有毒或致癌物质、工作风险等因素导致人体损失的健康寿命年数。计算时可精确到某种物质的极其微小的数量，并且具体到这种物质对儿童患癌率的升高以及肺气肿患者的影响。其基本计量单位，也就是每个伤残调整寿命年，代表个人所损失的一年健康寿命。

3.生物多样性的流失：指的是由某种特定工业过程或化学物质所导致的物种灭绝的程度。从技术层面来说，对“潜在的损失部分”进行测量和计算，就可以计算出某种化学物质的排放在多大程度上加速了动植物的减少，从而引起某个生态系统的消失。

4.内在毒性：计算某件产品在整个生命周期中会向大自然释放多少有毒化学物质。以聚氯乙烯浴帘为例，首先我们要计算在制造浴帘原料—聚氯乙烯的过程中需要提取和加工多少石油和氯，由此可见聚氯乙烯中致癌物质含量很高。随后，在使用浴帘时，塑料加工过程中添加的增塑剂邻苯二甲酸盐会挥发，其分子进入了空气。最后，浴帘被丢弃到垃圾桶中以后，它还会继续慢慢地释放氯气。浴帘对人类生命的最大危害是制造过程中以及在垃圾场焚烧时释放的氯气对工人的危害。因此，在考察浴帘的内在毒性时，我们应该将其生命周期中所有这些潜在因素都考虑在内。内在毒性也使长期以来被视为“职业病”的问题转变为消费者问题，例如，由于在工作过程中吸入了大量锰烟尘，焊接工患帕金森症的概率大增。

格雷戈里·诺里斯提醒我们，绝不能用“非有即无”的极端观念看待这些影响，因为“万事万物皆有联系”。他指出，我们必须意识到“每件产品的生命周期都与其供应链上的某个环节所释放的微量污染物有关”。因此，对这个问题可以进行定量分析：排放了哪种污染物，排放了多少？如何有效地减少该污染物的排放？由于每个供应链都会带来方方面面的影响，我们不能继续忽视气候变化、生物栖息地被破坏、释放及潜在的有毒化学物质以及工人的工作环境，也不能仅关注其中某个单一的问题或方面。

社会圈

最近报纸报道了巴西一家酒精制造厂发生的事情。该厂种植甘蔗作为生物燃料，但对该厂的现场勘查发现，厂里的133名工人都吃不饱穿不暖，居住在卫生条件极其恶劣的拥挤的房间中。[10] 在这种尴尬的情况下，我们该如何衡量该厂在生产酒精过程中所采取的环保举措和没有保障工人权益这两个对立的方面呢？

这一问题引发了一场变动，将社会维度纳入产品生命周期评估的范围。因此，那些注重道德规范，认真对待自身社会责任的企业日益关注人文问题，包括工作环境、强迫劳动、雇用童工、公平工资、健康保险之类的问题。

“在对产品进行生命周期评估时，我们往往会忽视它们的社会影响，但现在你可以看到这一方面的需求，”诺里斯对我说，“政府和企业都在寻找这些评估方法，从关于生物燃料的辩论中就可见端倪。有一家大型跨国公司专门对各种生物燃料进行过全方位的研究，以决定是否将其纳入公司业务策略。这家公司让我帮助他们对社会影响进行分析，想知道这样做的利弊究竟如何。我们在评估产品对环境的影响时，不能将社会因素排除在外。”

诺里斯曾经针对荷兰发电的全球供应链的健康影响进行了生命周期评估，将污染环境所带来的危害与刺激经济发展所带来的益处进行了比较。[11] 他将两方面的影响统一用“伤残调整寿命年”进行了衡量，从健康影响的角度分析各自的利弊，同时还部分引用了世界银行的一组数据，这组数据原本用来测量国民生产总值每增长100万美元所导致的人类寿命的增减。最终发现，对环境最为不利的影响便是发电厂的颗粒排放物对全球变暖的影响。

但是，荷兰电力供应链上10%的经济活动在发展中国家进行，其中有些地区十分贫困，基本卫生设施、干净水源和国民教育都无法保障。在这些贫困的国家，如果将增长的财富用于医疗和教育等基础设施建设投资，例如建设诊所、医院和学校等，将会产生十分积极的影响。以“伤残调整寿命年”计算，诺里斯总结说，给贫困人口带来的这些益处绝对可以抵消其对全世界的负面影响。也就是说，世界上最贫困地区的经济发展可以在人类健康方面产生巨大的回报。

从另一方面来说，荷兰一家机构曾就个体消费行为所引起的整体环境影响进行了分析，结果却恰恰相反。荷兰人消费的消极影响，[12] 即造成环境压力的因素，包括资源消耗和杀虫剂的使用等，都成为发展中国家的巨大压力。虽然很少有国家像荷兰那样负责任地计算环境影响，但所有发达国家的情况应该都大同小异。

不管是节约资源还是制造更安全的产品，都应保持或者改善人们的生活，现在人们对可持续发展所达成的普遍共识已经包括这一点。在考虑如何改善现状时应当将地圈、生物圈和社会圈三方面的因素都纳入进来。联合国环境规划署一直致力于在保护环境和人类需求之间达到平衡，并通过运用生命周期评估方法，试图在供应链中找到适当的平衡点，不仅使其对环境的有利影响最大化，还能造福于相关范围内的

居民。我曾经针对这一点与蒙特利尔的社会科学家凯瑟琳·班尼特（Catherine Benoit）交谈过。当时她刚从德国弗雷堡开会回来，作为联合国环境规划署生命周期计划任务小组的成员，正在起草对产品从生产到回收的整个生命周期所产生的社会经济影响进行评估的实施准则。

“如果你真的想改善现状，产品生命周期评估会让你了解哪些方面状态良好，哪些方面需要改善，”班尼特告诉我，“它的社会维度既包括对人类的积极影响，也包括消极影响。如果一家公司在当地社区参与度很高，维护妇女权利，积极参与当地慈善事业，保障工人基本生活工资，或者参与全球改善工作环境的活动，这些都是积极的影响。”另一方面则是血汗工厂的残酷行为，例如工人在高危的工作环境中超时工作却报酬极低，身心饱受煎熬，缺乏安全饮用水等。

运用生命周期评估方法来量化人类生存状况有时候有效，有时却发挥不了作用。例如，德国斯图加特大学的研究者曾经系统计算过制作各种包装材料的工人在整个供应链中发生事故的概率。导致死亡的事故（虽然相对来说较为少见）发生率在木箱制造业中最高，[13] 其次是纸箱，概率最低的是塑料包装箱制造业。这类分析研究提供了可供参考的数据，但社会产品生命周期评估可能由于过于精确而脱离了现实。例如，班尼特就认为没有必要将人类生存状况与过于精确的衡量挂钩，就像有人提议的用“每个工作步骤的工作秒数”来计算每单位工作的效益。[14] 相对来说，她更倾向于计算一件产品供应链中各个因素所占的百分比，包括雇用童工、公平贸易认证或者工人的健康保险等因素。

对社会影响的评估面临着特殊的挑战，因为仅凭数字无法真实地反映人类社会现状。班尼特说：“我们可以尝试计算一家公司雇用了多少童工。在许多国家中，雇用童工是违法的，所以没有人愿意告诉你。因此，要想统计出一个供应链中童工工作时间的准确数字是不可能的。提出‘有没有雇用童工，为什么？’之类的问题更加重要。”

班尼特补充道：“你或许想利用通用的数据来识别雇用童工的热点地区，也就是童工雇用率最高的地区。比如，印度纺织业的童工雇用率很高，但不同地区也会有高低的区别。普遍来说，童工雇用率最高的地区都属于贫困地区，工资水平低，雇主普遍不尊重人权。如果想改善一件产品生命周期的社会状况，热点地区的识别可以提供有效的信息。”

格雷戈里·诺里斯说：“进行生命周期评估的模式只有分析员最了解。我们也可以坐在大学实验室里强调重视二氧化碳排放量，也可以设定

某个排放标准，并声明‘我们不管你们怎样操作，但一定要将有毒气体排放量和二氧化碳排放量降低到这个标准以下’。这样做的确有一定道理，但如果将社会影响考虑在内，比如经济发展可能带来的巨大健康收益，那么更好的方法是让生产商与其他人能够告诉消费者：‘这是所有人的福祉所在，帮助我们一起实现这一切吧！’要从最底层开始，让买方和卖方之间能够进行更多的交流，并加强双方有关环境影响的对话。”

“追踪供应链上某个环节雇用童工的信息的最好方法是查看施工现场，并与当地组织接触，但如果针对整个生命周期都这样做的话会耗费大量的人力、物力和财力，”凯瑟琳·班尼特指出，“所以我们需要做的就是在最重要的环节采取上述步骤，包括产品生命周期中价值增加最多的环节、可以找到热点地区的环节或者有改善空间的环节。这三方面没有必要保持一致。假设你来自一家制造手机的IT公司，制造某个手机零件所用的矿石采自非洲，而非洲恰好是强迫劳动和雇用童工的热点地区。但这个零件仅仅是手机上一个很小的部分，在产品的整个生命周期中所占比例较小。因此，如果你想找到可以改善的环节，作为该矿石供应商一个相对来说规模较小的客户，你的施压影响不会太大，但你可以和其他IT公司联合起来对其施压。”

将产品生命周期评估的范围加以扩展，从而将社会影响纳入进来，可以为那些在全世界最贫困地区经营的公司加分。但事实并非那么简单。诺里斯举了一个有关生态旅游的例子。[15] 假设一个偏远贫困的村庄开始发展生态旅游，从游客那里吸引了更多的资金，这样一来，当地企业便得到了更好的发展。然后这些企业将部分利润重新投资，用于建设当地学校、清洁水源、改善医疗卫生条件。这样做的确大有裨益。

另一方面，如果“生态旅游业”这一概念指的仅仅是保护水源和能源，以及建筑材料环保的话，其他问题就会随之产生。当地人以前共有的土地或水源是否由于旅游业的发展而另作他用？是否所有利润都被一家外地公司装进腰包，而当地环境没有得到任何改善？从事与旅游相关工作的当地人是否得到了应得的工资，从而改善了自己的生活条件？当地是否由于经济发展提高了消费水平而不是人均工资，从而导致当地贫困人口有增无减、犯罪率上升、居民健康状况下降？换句话说，如果认真调查发展旅游业对当地人的影响，打着“可持续发展”旗号的旅游业是否真的名副其实？

诺里斯对提倡绿色环保的格言——“少即是好”提出了质疑。当然，如果这句话是说人类制造出的产品所产生的污染物，那自然是越少越好。但诺里斯指出，工业生产在社会范围内也会产生积极的影响。他

说：“工业生产使你我可以得到工资，使我们可以缴纳税款从而支付教师工资，以及建立疟疾治疗诊所。因此，产品生命周期的影响并不都是消极的。在贫困地区经营的公司也会产生巨大的积极的社会影响。”

诺里斯号召采取一种更为中立的策略，摒弃“非有即无”的思想。比如，一件产品的生命周期会产生什么样的影响，影响有多大？我们如何在产生最少危害的前提下达到理想的目标？从消费者到制造商，每个人在减少危害中分别扮演什么样的角色？

另外，我想补充一点，在我们决定是否购买某件产品时，我们为什么无法了解它的真实影响呢？如果我们了解这些影响，又将如何改变这个世界？

[1] one-fifth that for trucking: Emissions for container shipping are rated at 52 grams of CO_2 per ton of cargo per kilometer transported（for trucking, 252 grams; for shipment by train, 200 grams; and for air cargo, 570 grams）. Tyler Colman and Pablo Päster, American Association of Wine Economists Working Paper no. 9, “Red, White, and ‘Green': The Cost of Carbon in the Global Wine Trade,” October 2007.

[2] from New Zealand: Caroline Saunders and Andrew Barber, “Comparative Energy and Greenhouse Gas Emissions of New Zealand's and the United Kingdom's Dairy Industry,” AERU Research Report no. 297, July 2007. It would be intriguing to see if environmental scientists at a British university would come to the same conclusions about lamb from New Zealand.

[3] Long-stemmed roses: “The Good Consumer,” The Economist, January 17, 2008, economist.com.

[4] just over the Channel: Michael Specter, “Big Foot,” The New Yorker, February 25, 2008.

[5] the liquid is boiling hot: Scott Belcher, “Bisphenol-A Is Released from Polycarbonate Drinking Bottles and Mimics the Neurotoxic Actions of Estrogen in Developing Cerebellar Neurons,” Toxicology Letters, January 30, 2008, pp. 149–156.

[6] our planet's natural reserves: Soni and Parikh, “Justice for Nature.”

[7] pills in our medicine cabinets: Bethany Halford, “Side Effects,” Chemical and Engineering News, February 25, 2008, pp. 13–17.

[8] male minnows stopped making sperm: Karen A. Kidd et al., “Collapse of a Fish Population after Exposure to a Synthetic Estrogen,” Proceedings of the National Academy of Science 104 (2007): 8897–8901. Even though the human body excretes these estrogen compounds in the form of a metabolite, in wastewater treatment plants bacteria cleave to the metabolite and re-create the original compound.

[9] 260 excess cancer cases: Dinah Koehler et al., “Rethinking Environmental Performance from a Public Health Perspective,” Journal of Industrial Ecology 9 (2005): 143–167.

[10] terribly unsanitary conditions: Associated Press, “Probe Targets Brazilian-Ethanol Company,” March 11, 2008.

[11] comparing the harms from pollution: Gregory Norris, “Social Impacts in Product Life Cycles: Towards Life Cycle Attribute

Assessment," The International Journal of Life Cycle Assessment 1 （2006）: 97–104.

[12] toll of Dutch shopping: Durk S. Nijdam et al., "Environmental Load from Dutch Private Consumption," Journal of Industrial Ecology 9 （2005）: 147–168.

[13] number of lethal accidents: Leif Barthel et al., Department of Life Cycle Engineering, University of Stuttgart, "Social LCA: Analogies and Differences to Environmental LCA," presentation at the Third International Conference on Life Cycle Management, Zurich, August 27–29, 2007.

[14] "working seconds per process": See, for example, Cecilia Makishi et al., "Social LCA—Requirements and Needs," presentation at Life Cycle Assessment/Life Cycle Management annual meeting, October 6, 2006.

[15] case of ecotourism: Norris, "Social Impacts."

第六章 绝对透明：企业生存的根本

有一次，我正在和一位工业工程师交谈，他指着我的录音机，提出了几个问题："我敢肯定你用它录下了不少东西。但它的价格为什么那么低呢？在制造录音机机身、二极管显示屏和电路板上的金属、塑料和化学制品时产生了多少边角料？往当地河流中倾倒了什么垃圾？往空气中排放了什么有毒气体？又有什么废弃物被随随便便加以掩埋？对工厂附近的居民和工厂的工人又会产生怎样的影响呢？"

想一想我们现在所处的窘境吧！如果你希望你所购买的产品对环境、健康以及生产工人都有利，你基本上不可能获取有效的、可供比较的信息。对这些影响进行比较所需的数据大部分已经遗失。我们可以查

到产品成本，也可以检验产品质量。但除了产品包装上标榜的“有机”或者“生态”的商标和标记，消费者几乎不可能得到任何其他参考信息，以选择毒性较小或者更环保的产品。

我们能够了解的信息是价格，因此在产品的制造和宣传过程中，降低成本就成为生产商唯一的驱动力。供应链中有一个很重要的因素是最低生产成本。假如我是一名供应商，在越南或孟加拉国经营一家加工厂，要与其他供应商竞争一份生产订单。我只有想方设法地降低生产成本，才能获取更多的利润。在这种情况下，我就有可能采取一些非正当手段来达到这个目的。例如，雇用童工，因为他们的工资低于成人；不采取安全措施，以减少开支；采购最廉价的原材料而不管它们存在什么风险；将废渣排入当地河流，而不是进行妥善处理。

由于零售商纷纷选择“生产快，价格低”的产品，这给供应商带来了越来越大的压力，于是供应商极力压低工人工资，让他们在高危工作环境中超时工作，并将有毒物质和高危污染物排放进当地河流或在垃圾填埋场中直接掩埋。这些降低成本的举措在产品进入市场后变本加厉，因为价格本身就决定了大多数消费者的选择，他们忽视了产品制造过程中为降低成本而采取的措施会带来的潜在影响。

有一条经济学原理告诉我们，实现信息的公开交流才能有健康的市场。然而，如果将信息保密或隐藏可以为生产商带来更多利润的话，那么他们就不会有任何披露信息的动力。当牵扯到产品对环境和人体健康的影响时，制造商和供应商也许知道答案，但他们绝不会主动提供相关的数据和信息，除非受到政府命令的强制。由于我们在所购买物品的潜在影响方面缺乏有效信息，[1] 因此公司与供求压力完全隔离，而供求压力正是一个健康、有竞争力的市场的核心。然而，作为消费者，我们对一件产品的影响到底是好是坏并不知情，也就无法在此基础上做出选择。反倒是那些将生产成本降到最低、避免在环保或其他造福社会的方面花费资金的公司能够轻而易举地占领市场，或者获取更多的利润。这种现象最终导致的往往是竞次，即打到底线的竞争。

在消费者无法获知商品的生态影响的情况下，任何有益于环保的举措都无法获得回报。当然，我们偶尔也能发现一些带有环保标志的产品，可以帮助我们做出相对来说较好的选择。但总体来说，由于缺乏官方认证的环保指标来提醒消费者商品的潜在环境影响，因此只有很小一部分市场会重视环保产品，各商家也就没有竞争压力去按照这些规范改进产品。卖家也没有理由与他人共享信息，以帮助买家做出有利于环保的选择。

在获取关键数据和信息方面，顾客和商家这种获取信息的不平等被称为“信息不对称”。[2] 这一概念是由约瑟夫·斯蒂格利茨（Joseph E. Stiglitz）提出的，他曾因其“信息如何影响市场运作”的理论获得诺贝尔经济学奖。斯蒂格利茨认为，商家和消费者之间的任何信息鸿沟都是一个重大的市场缺陷，因为无知会降低市场运作效率，[3] 而有效的信息则可以帮助消费者做出更加明智的选择。如果商家掌握的信息多于消费者，正如斯蒂格利茨所说——“总是如此”，这种信息不对称将妨碍市场公平和效率。[4]

信息本身就具有价值，知识可以转化为市场优势。透明度的本质就在于知情者将信息传递给不知情者。将一度隐藏的信息公开，可以弥补商家和消费者之间地位不平等这一缺陷。经济学家通常主要从价格的角度来考虑这一问题。但将产品的价值内容加以扩展，使之不仅包括价格、质量这些因素，还包括其有害及有益影响，这样就能把曾经隐蔽的生态影响转化为一种市场力量。

我们再从这个角度来分析一下“绿色营销术”的影响吧！就以那些毫无根据的宣传口号为例，有些家用电灯泡的包装上赫然标着“节能”字样，却没有认证机构。还有一些宣传语言十分模糊，比如“环保概念”的洗发水，或者定义不准确，比如“不含化学物质”的杀虫剂。（没有任何产品是不含化学物质的，那么这里所谓的“化学物质”指的是什么呢？）另外一种市场营销术则采用实际上与环保毫无关系的标志，以分散消费者的注意力，使他们不再关注可以将各类品牌进行比较的关键信息，例如，杀虫喷雾的喷雾罐上印着“不含氯氟烃”（因氯氟烃消耗臭氧，20世纪70年代就已被禁止使用）就将消费者的注意力从该喷雾所含的其他有毒成分上转移开来。

“绿色营销术”干扰了消费者获得正确信息，通过误导性信息让顾客购买那些并没有履行承诺的产品，从而扰乱了市场秩序。这就滥用了我们购物所带来的效益，因为这种行为损害了消费者对商家的信任，贬低了有效信息的价值，让那些希望自己的金钱能够得到充分利用，以支持真正的绿色环保创新的顾客开始心存疑虑，并对市场产生悲观情绪。事实上，“绿色营销术”帮助那些未履行承诺的产品夺取了真正有益的产品的市场份额，妨碍了创新产品进入市场，取得成功。

有效的产品信息永远都是商业中不可或缺的。制作橄榄油的橄榄曾经是罗马帝国最具价值的经济作物，就像如今的石油一样。有人推算，公元一世纪时，每年橄榄油的人均消费量为50升。罗马帝国许多销售橄榄油的商人和种植橄榄的农户因此发了大财。罗马进口的橄榄油由于数量庞大甚至改变了当地地形。如今，一座50米高的小山丘标志着当年丢弃用于装运橄榄油的双耳瓦罐的地方。直至今天，这座古老的

垃圾掩埋场一直保留着当初的名字——“陶片山”。

研究过这些陶瓷碎片的考古学家告诉我们，这些碎片都是古代“销售时点”广告的一部分。无论橄榄油来自西班牙南部的安达卢西亚还是位于现在利比亚境内的的黎波里山区，每一只盛放橄榄油的陶罐都用封条密封起来，上面印有橄榄油的详细信息——橄榄油的重量、进行压榨的农场名称、运输商的身份信息以及核实这些信息的罗马官员。大卫·马丁利（David Mattingly）是英国莱斯特大学的考古学家，也是罗马橄榄油贸易方面的专家。他总结说，即便是在那个时代，这些商品信息的明确标示都是为了保护消费者的利益。 [5] 而那些印有信息的封条则可以防止欺骗行为，例如被替换为劣质油，或者在运输途中被盗。

路易斯·布兰代斯（Louis D. Brandeis）曾经在1913年写下这样的话：“阳光是最好的消毒剂。”布兰代斯后来成为美国最高法院大法官，当时正在起草一项新的提案，建议立法强制上市公司公开其盈亏状况。内幕交易是“信息不对称”的典型案例。布兰代斯将“阳光”视为挫败肮脏的内幕交易的方法，这些交易欺骗了他们那个时代的投资者。

经济透明度的悠久历史记录了人们不断要求信息对称的过程——通过保证卖家讲话属实给消费者公平机会。故事持续到今天，一些消费者希望对他们所购买的物品有更为详尽的了解——这些橄榄是怎样种植的？有没有喷洒杀虫剂等农药？农场工人的工资和待遇状况如何？运输橄榄油的碳成本是多少？压榨橄榄油的工厂使用的是化石燃料还是其他替代燃料？橄榄油中是否含有添加剂或防腐剂？

有一个深夜，我在伦敦一家街边小店买了一包水果硬糖，都是五颜六色、色彩鲜艳的圆盘状糖果。我扫了一眼包装袋上的成分列表，发现里面包括有E编码 [11] 的食品添加剂，提醒消费者该食品添加剂可提升食品的色泽与口味，但足以导致4岁儿童亢进。 [6] 后来，我在糖果包装袋上又发现了以星号开头的小字，说明成分中包括E104、E110、E120、E122、E124、E132、E133和E171号添加剂。

我花费了不少时间，在一个可以识别这些小字的火眼金睛的朋友的帮助下才破译了这些E编码的含义。有些网站可以将这些E编码翻译为其所代表的具体成分，但说实话，我不想花费那个时间去挨个查找。这样说来，这些印在糖果包装袋上的信息到底有何用途呢？

具体来说，怎样才能让商标对顾客最为有用呢？这个问题已经困扰经济学家许多年了。这件事情虽然貌似琐碎，但其实会对顾客的购物选

择造成很大影响。在商业领域，产品商标这一小块领地也是商家激烈竞争的地方。有一些大部头的书专门介绍商家在制作食品商标时应当遵守的规则，并通过数不清的调查研究来分析个别的语句或图画是如何影响产品销量的。

对经济学家而言，商标设计之战引发了一个高深的问题——商标如何引导消费者以社会效益最大化的方式购物？[7] 第一条不切实际的假设是产品商标上的信息可以吸引消费者的眼球。经研究发现，由商标引起的市场变化至少要经过数月甚至数年才会发生，因为消费者只有经过那么长的时间才会注意到这种变化，更不要说采取行动了。

面对棘手的现实问题，我们只能进行更加细致的研究，分析如何才能让商标发挥预期作用。例如，从胶合板到茶叶，我们在各种各样的产品上都能发现“绿色”环保认证的标志。[8] 但市场研究人员发现，有相当一部分消费者不会轻易相信这些环保标志，要么质疑其真实性，要么将其视为一种市场营销策略。一些挑剔的顾客则认为，标明了详细信息的商标更为可信，而且倾向于运用自己的判断力加以识别。他们渴望了解更多的信息。[9]

乔治·斯蒂格勒（George Stigler）是诺贝尔经济学奖得主，也是颇具影响力的芝加哥经济学派的创始人之一。他曾经指出，信息都有其内在价格，即搜寻信息的成本，因为这个过程需要时间、精力以及人们的认识和理解。斯蒂格勒说：“对大多数人来说，接收信息并不是个轻而易举、令人愉悦的活儿。”从他的角度来说，消费者最想了解而且认为最有价值的信息便是“便宜”。

消费者选择的多样化、品牌信誉度的下降都刺激了消费者对更多、更有效信息的需求，以便于他们做出自己的选择。在我小时候，市面上的汰渍洗衣粉只有一种，现在却增至39种——不仅有增白洗衣粉、漂白洗衣粉，还有高效洗衣机专用洗衣粉。仅一个品牌就使曾经非常简单的购买决定变得如此复杂，难怪我们在面对上千个品牌及其旗下的各种产品和型号时，必须依靠外界的帮助才能理出头绪，从而做出选择。

人类大脑自有其判断的捷径。当我们面对一个极为复杂的选择时，我们的大脑就会自动权衡可供选择的信息，考虑我们可以从中获得什么利益，以及需要多少时间（准确地说，在多么短的时间里）下定决心，做出一个令自己满意的选择。

心理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon，也是一位诺贝尔经济学奖得主）用“心满意足”一词来形容我们从超市货架前走过时的大脑状态。

这个词代表“满意”和“足够”两个意思。他发现，即便是最细心挑选的人也没有足够的认知能力去进行无穷尽的计算，以做出最理想的选择。

毕竟，谁又有这个闲工夫呢？于是我们采取了一个让自己既“满意”又“足够”的方式——那就是走在货架前，告诉自己：“我还是拿上个月买的那种洗洁精吧，用起来还可以。”事实上，有关顾客选择的调查发现，大多数顾客在挑选商品时都倾向于选择以前用过的品牌。我们只要找到“足够”让我们“满意”的就可以了，而不是寻找最理想的。也就是说，一旦我们找到了让自己“心满意足”的产品，我们就不再继续寻找。从这个意义上来说，市场上所谓的“品牌信誉”其实只是人们认知惰性的表现而已。

这种购物方式的一个缺点是我们无法意识到自己的选择范围其实还可以更加宽广，我们的选择也可以更加理想。如果我们仅仅将注意力集中在让自己满意的选择上，就无法意识到我们最初的选择只是在很有限的范围内进行的随机选择。这种不费力气便可以迅速做出选择的认知捷径只能导致我们继续自我欺骗下去，缩小了我们可以搜寻的范围。所以，还是三思而后行吧！

绝对透明

假设我要买一台录音机。我不只是想要一台便宜的录音机，我还希望生产工人是在接触不到有毒物质的工作环境中工作的，而且在我用完后要丢弃时，我希望它对环境的危害能够降到最低程度。如果我们进入了绝对透明时代，我就能够知道哪一台录音机符合我的要求。因此，这种透明制度越系统、越全面，顾客所做出的选择就会越好。

等到对产品的分析包括了它的整个生命周期，以及每个阶段的影响，并能让顾客毫不费力地了解到这些信息时（而不是像糖果包装袋上那些难以破译的E编码一样），生态透明就可以称得上是绝对透明了。绝对透明意味着记录一件产品从生产到销毁整个过程中的诸多影响，不仅包括碳足迹和其他环境成本，还包括生态危害以及对生产工人的影响，然后将这些影响加以总结，并提供给消费者，以便帮助他们做出购物选择。

根据经济学理论，[10] 这种绝对透明体系会产生十分有利的影响，因为它提供的关键信息可以影响消费者选择，从而给企业带来新的压力，迫使其调整企业行为规范，以符合公众利益。绝对透明体系会提醒消费者，哪件衣服产自模范工厂，哪件衣服产自糟糕的血汗工厂。在购物中心将这些信息公开，会在那些原本隐蔽的层面注入竞争因

素。突然之间，我们可以在考虑一系列生态影响的基础之上做出购买决定，而不再仅仅考虑产品价格和质量。在这样的市场中，生态危害小的产品销量便会提高，而血汗工厂会一败涂地。

绝对透明体系使顾客在附近的购物中心就能获得和公司财务报告一样清晰的公开信息。在购物中心，顾客可以了解他们的消费行为到底会造成什么样的生态影响，以便有针对性地进行消费。公司也会了解到在产品的环境和健康影响上做出何种改进能够影响产品的销量及市场份额，从而做出相应的反应，在产品的制造和设计上按照绝对透明市场的要求进行改进。

弥补谎言的方法只有一个，那就是面对事实。对顾客所购买的产品来说，这一事实指的就是产品在制造、使用和销毁过程中产生的无法计算的潜在影响。到目前为止，这些信息基本上依旧不为人知。

从商店购物后，我们到底把什么化学物质带进了家门，对此我们通常毫不知情（更不要说家里的物件到底会向空气中释放什么分子了）。绝对透明体系可以让我们清楚地了解我们所购买物品的潜在影响。正如股市的不透明会导致内部知情人士欺骗局外人，市场的不透明也会纵容各公司利用我们对产品生态影响的无知来获取利益。在这两种情况下，透明体系都可以改善市场环境。

如果我们在决定是否购买某产品时，能够获取更加完善的关于产品真实状况的信息，我们一定能做出更为明智的选择。这种信息的完全公开可以使我们每个人都成为逐步实现微小改变的主体。如果这些改变扩大数百万倍，便可以波及整个工业领域，从制造、设计贯穿整个供应链，直至运输和遥远的消费终端。

如果顾客表现出对更安全、更环保、更人性化产品的偏爱，就会为商家带来额外的经济动力，促使他们检验自己的制造工艺、材料和方法。在具有不利影响的方面，这股经济动力就会降低财务风险，为那些开发出更好的替代方法的公司带来经济回报。

绝对透明体系可以充分挖掘自由市场的无穷潜力，通过动员消费者和生产商利用有效信息做出更多有益选择，推动这一必需的变革。一个生态透明的市场使得我们每个人都能有效地做出改进，也让消费者拥有了和生产商同样重要的影响力。

这种市场动力可以逆转始于工业革命之初的发展势头。那时产品的制造工艺刚刚起步，人们尚未注意到或者还没有完全了解它对生态系统的影响。整个商界的工业过程与技术都需要创新和完善，同时也为以

后数十年提供了通过创新创造价值的商机。整个工业制造领域都需要进行持续不断的改进，从本质上进行一次进化而非一场革命。用达尔文“适者生存”的进化论来解释，一种工艺或者一件产品的生存取决于它对生态环境的适应能力。

对各公司而言，绝对透明体系能够创造出一个充满活力和竞争力的新型市场。在这样的市场中，做正确的事情就意味着成功。受益的将是那些重视创新、提高产品环保性能的公司，因为消费者比较产品和品牌的依据就是产品的环保性能。那些无视消费者的需求拒绝创新的公司将受到惩罚、损失惨重。

绝对透明体系有能力将市场重新塑造成一个人们寻求理想信息和最佳决策的舞台。这是一个高效运转、公平竞争的竞技场，那些值得赞扬的商家会从中获益，而其他的商家会尝到苦头。

也许，在将来的某一天，这一切会实现，但首先我们要做的还是改造现在这个到处充满信息黑洞的市场。

[1] lack of available information: Years after his first article proclaiming that greater information enhances efficiency, Stiglitz coauthored another claiming that there are upper limits to how readily information can be shared, so optimal efficiency remains an elusive dream. See Sanford J. Grossman and Joseph E. Stiglitz, “On the Impossibility of Informationally Efficient Markets,” American Economic Review （June 1980）: 393–408.

[2] “information asymmetry”: Joseph Stiglitz, Globalization and Its Discontents （New York: Norton, 2002）.

[3] ignorance cripples market efficiency: The range of prices for an identical item, like a used car, represents the level of ignorance in a market, while sound information on prices and value lessens the amount of ignorance and by zeroing in on the fair market value of that car narrows the range of prices.

[4] hampers market fairness: The insight that information matters economically allows computations of the costs of ignorance. One formula mea-sures how our personal welfare changes simply by virtue of having sound information about a product, using contaminated foods as the case in point. The equation boils down to: If we're clueless, we might buy the tainted hot dog or cat food; if we're in the know, we'll avoid it (economists, of course, state that self-evident proposition in more nuanced and technical terms) . W. Foster and R. E. Just, “Measuring Welfare Effects of Product Contamination with Consumer Uncertainty,” Journal of Environmental Economics and Management 17 (1989) : 266–283.

[5] even then the explicit labeling: David Mattingly, quoted in Tom Mueller, “Slippery Business,” The New Yorker, August 13, 2007, p. 42.

[6] bout of hyperactive frenzy: D. McCann et al., “Food additives increase hyperactivity in three-year-olds and in 8/9-year-old children in the community,” The Lancet 370 (2007) : 1560–1567.

[7] fight over label design: M.F. Teisl et al., “Can Eco-Labels Tune a Market?,” Journal of Environmental Economics and Management 43 (2002) : 339–359.

[8] “green” certification programs: See, for example, the Green Seal program, www.greenseal.org.

[9] they crave information: Teisl, “Can Eco-Labels?”

[10] In economic theory: Archon Fong, Mary Graham, and David

Weil, Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency （New York: Cambridge University Press, 2007）.

[11] E编码是欧盟认可的食品添加剂的编号。具有E编码的添加剂代表已经由欧盟批准，可用于食物中。——编者注

第七章 你会选购商品吗

2008年4月1日下午3点43分，在伯克利市的主要商业大街沙特克大街的陈旧街区中一幢办公楼里，绝对透明体系起步了。那幢办公楼的表面装饰着漂亮的钴蓝色和绿色相间的瓷砖，楼下是一家寿司店，楼上的办公室曾经被一位激光美容师租用。就在这里，“好导购”公司成立了。正如它的官方声明所说的那样，它的成立初衷是提供一种工具，“通过在购物中心提供全面、详尽的信息来改变人们衡量产品和商家以及与它们互动的方式”。

“好导购”公司是一个公益组织，它的章程中声明该组织的任务不仅是要造福股东，还要造福广大消费者。更有意思的是，这幢大楼里的另外一家租客恰好是“科学家联盟”，在大厅的另一头，与该组织仅几步之遥。

我与该组织的工业生态学家达拉·奥罗克（Dara O'Rourke）进行了交谈。他是这个项目背后的推动者，希望通过“好导购”软件实现创新，将绝对透明体系引入市场。

“我们现在还处于一个无知的时代，”他告诉我，“我们知道产品的品牌和价格，觉得自己能识别出产品的质量。但其实没有人知道这些商标背后的真相，没有人知道这件产品到底对你我、对地球产生了什么影响。我们就是要揭开这些品牌的面纱，让你了解许多商家不愿意告诉你的信息。例如，产品中有哪些有害健康的成分？它的运输里程是多少？生产工人的待遇如何？”

“好导购”软件可以将这些关键信息加以总结，让你在喘口气儿的工夫就能知道问题的答案。“这是消费者关心的内容，”他说，“大家都需要简单明了的信息，让自己的生活更加美好，都想说：‘快点告诉我答案就行了。’”

“好导购”软件将数百个复杂的数据库综合到了一起。这些数据库对每

一件产品都进行了全面评估，例如对联合利华公司的产品从动物试验、供应链碳排放总量、产品中特定化学物质含量等方面进行评估，这些评估的基础是大约8000万比特（该数字还在增长）关于产品和商家的信息。“这些信息都很分散，”达拉说，“任何人都不会一次性地了解全部信息，但我们一起努力就能为大家提供最好的产品和商家信息，以便帮助他们做出更加明智的选择。”

这就意味着“好导购”软件公开了产品背后的故事。它可以将一件产品从制造、运输、使用到销毁整个过程中的环境影响计算出来，还可以将多种成分中的某一种特定化学物质的信息披露出来。从宏观层面来说，它可以评估某家公司在环境、健康或者社会影响方面与其他竞争者相比有何优势，也可以判断哪个品牌或者公司正朝着健康的方向发展。“好导购”软件可以评估一家公司的政策、公司对产品关键信息的披露程度以及该公司对消费者、工人、社区和环境的总体影响。

在我到访的那天下午，这家公司正在进行“贝塔发行”，即消费者对系统的首次检验，以测试该系统能否有效揭示产品的影响是否符合他们的价值观。最初版本所覆盖的范围包括个人保健产品和家用清洁剂等，共5万个品牌的产品。接下来的版本还会增加食品、电子产品和服装等类别。

这次不对外的贝塔发行邀请了大约100人进行现场测试，其中大多数人都是对此感兴趣的年轻妈妈。达拉称她们为“环保妈妈”。

“有了孩子以后，你就会开始关注产品的健康或环境影响。在有孩子之前，你买洗发水或者洗洁精时不会在意这些，一旦做了母亲，你就会再三考虑要给宝宝娇嫩的皮肤涂抹什么东西，或者孩子用的盘子上涂了什么化学物质。环保妈妈走在了消费者潮流的最前端。

“当她们发现爸爸的染发剂中含有大量的醋酸铅，就会告诉他停止使用。如果她们在自己的洗发水中发现了邻苯二甲酸盐，但是仍然喜欢这种洗发水，就会给制造商发邮件，要求他们停止使用这种成分。如果她们了解到自己孩子使用的防晒霜中含有暴露在阳光下活性就会增强的致癌物质，她们就会发邮件给其他的母亲，告诉她们这个消息，或者干脆在育儿论坛上发个帖子，提醒其他母亲。这样一来，这一消息就会从一位负责任的母亲那里传播到成千上万人。”

达拉在工业生态学领域的资历无可挑剔。他现任加利福尼亚大学伯克利分校环境科学、政策与管理系教授，此前他曾任教于麻省理工学院，那是他就读机械工程学专业本科的学校。在加利福尼亚大学伯克利分校能源与资源研究组攻读博士学位时，他的兴趣不仅在于产品生

产工艺的设计，还包括这些工业步骤的环境影响。他曾有一段时间担任联合国发展计划署和世界银行等国际组织的顾问，为越南、中国、萨尔瓦多等诸多国家的工厂出谋划策，为它们提供改善经营状况的建议。

“起初我主要关注技术层面，”他回忆说，“但我最终意识到，我们面临的真正障碍绝不是技术，而是关于产品和工艺设计的决策以及组织的惰性。”

达拉踏上这条职业道路，缘于他对工作场所环境和全球供应链安全性的兴趣，包括工厂车间的空气质量以及工人发生事故的概率等。这些因素最终让他开始思考许多问题，例如事故发生的原因是什么。

“有这样一家服装加工厂，几乎所有的年轻女工都被切割刀切掉过手指，而且都是在深夜两点左右。为什么她们要工作到那么晚呢？因为美国零售商在向工厂施加交货时间的压力，这就意味着她们每天要工作18个小时。我在调查造成这些问题的根本原因时，发现这与经销商之间在价格、交货时间和服装款式的更新等方面的竞争有关，这些因素反过来会给工厂带来压力，促使它们加班加点地作业，导致工人过度疲劳而受伤。这些竞争又是怎样造成的呢？原因在于我们这些消费者。我们总是期望在最短的时间内、以最低的价格买到最美观、款式最新潮的衣服。归根结底，原因在我们身上，在于你我。”

这就是达拉现在的工作重心——找到让我们这些消费者了解产品真实影响的方法，从而在这些信息的基础上做出更为明智的选择。

在一次“耐克”事件中，达拉致力于改善工人健康状况和工作环境的热情为他带来了不小的名气。当时他正在与非政府组织合作，研究越南的制鞋厂。虽然他并非效力于耐克、阿迪达斯等公司，但需要与它们合作，帮助它们改进供应链的监管方法。

“我来到耐克公司位于胡志明市的越南总部，告诉他们工厂中存在的那些问题——工厂空气中有毒物质含量超标、工人的工作超时，并且经常抱怨受到了身体和语言上的虐待。耐克公司负责人听完后说：‘我们会解决的。’但他们并未采取行动。随后我联系了耐克公司位于俄勒冈州比弗顿的总部，对他们说：‘你们工厂里存在不少问题。’他们说：‘不会，我们没有任何问题。’他们完全不了解实际情况。”

于是，达拉在《纽约时报》上发表了一篇文章，将他的研究数据公之于众。这篇文章被刊登在报纸头版，吸引了全世界的目光。在公众印象里，“耐克”品牌立即与“虐待工人”挂上了钩。我们不得不说这是该

公司在公关策略上的败笔。“总部的人终于亲自参观了那些工厂，”达拉带着满意的口吻告诉我，“他们发现的确存在很多问题。在供应链低端工作的人没有要把真相告诉高层领导者的念头。”

后来，耐克公司在改革工厂方面下了不少功夫，在全世界起到了模范带头作用。现在达拉会用充满赞赏的语气谈起耐克公司的变化。这次成功也激励他继续运用绝对透明体系的力量推动制造业和商业改革，但这一次的目标是要一次性地解决所有问题。“我们要在消费方式上实现突破性变革，从而改革全球供应链，”达拉说，“如果消费者开始青睐利用绿色能源制造出的产品，就会促使工厂使用绿色能源而不是通过煤炭发电来生产。”

“好导购”系统中的一个热链接可以帮助顾客直接向生产某件产品的公司发送信息——就像达拉想让耐克公司了解自己的观点一样，“好导购”也为顾客提供了这样一个机会。换句话说，“好导购”系统可以让顾客直接与公司对话，告诉他们“我很关心你们产品中的成分”，也可以说“我很喜欢你们现在产品中的成分”，或者“请给我提供一些你们产品的详细信息”。

这一功能可以将一种个人行为——某个人对某品牌的偏爱——转化为品牌经理所需要的市场信息。这一功能使公司及其顾客间可以展开有效对话，让公司得到大量的一手信息，洞悉顾客在考量其产品时的想法和感受。

“好导购”系统依据的是几十年来工业生态学的研究成果，这些研究运用极其精确的度量单位对各工业步骤和产品进行了标记。从传统意义上来说，庞大的生命周期数据库属于专利产品，只有制造业专家才能接触。“好导购”系统以用户可以利用的形式将这种原始资料提供给消费者，从而帮助他们购买到与自身价值观相符的产品。在“好导购”系统中存储着200多个数据库，但达拉承认：“不会有人想看到这些数据库中海量的原始数据。”他们只想知道最终的评审结果，就好像给红酒分级一样——“告诉我哪个是最好的就行了”。

就在我和达拉坐在他洒满阳光的办公室中谈话时，他拿起我的录音机，研究了一下它的型号，然后对我说：“我能告诉你这个小东西的能源影响。它产自中国，生产时使用的电力来自煤炭。要制造这个东西就要燃烧煤，就会对人体健康产生不良影响，例如引发呼吸道疾病。我们可以计算出由于这个录音机的生产而导致死亡率上升了多少，也许这个数字很小。但如果我们考虑到这款产品的生产总量，这个数字可就大得多了。”

“好导购”系统的测试版允许消费者用手机的摄像头拍摄下几乎任何一件日常生活用品的条形码，然后将图片发送到“好导购”系统的服务器上。用不了几秒钟，“好导购”系统的服务器就会将这个条形码转换为表示这件产品等级的条码，根据产品在环境、健康和社会三个层面的生命周期影响，用红、黄、绿三种颜色分别代表不同等级。如果你对某件产品的等级为什么是红色感到好奇，你可以登录“好导购”公司网站，查询分级的详细信息。

达拉毫不避讳地承认，整个操作系统的确有些庞大复杂、反应迟缓，因此有一些顾客不愿花费时间和精力查询“好导购”公司网站上的评价信息，但他认为手机是一个很好的转换平台。“我们正在建设一个系统，可以将影响分级信息发送给任何与产品相关的人。过不了几年就可以实现这个系统的嵌入，这样你不需要任何特殊装置，也不需要经过额外的步骤就可以得到你所需要的信息。”

达拉预计“用手机拍摄条形码”这一步骤将可以完全省略，而是在产品中嵌入电子标签，手机接收到射频信号后便能自动地显示红色或绿色等级。“好导购”系统还可以根据你的要求，对你通过信用卡购买的产品进行监控，根据你的切身需求，通过电子邮件的形式向你推荐更理想的替代产品。

一份定期的购物单并附上推荐产品信息，可以作为信用卡发行银行为顾客全家提供的一项服务。这样一来，顾客再去商场购物时就可以带上已经列好的清单，上面写着他们经常购买的物品的更好替代选择。达拉预测道：“我们以后还可以列出一份全面的购物清单，包括顾客每周、每月经常购买的各个种类的产品中的最佳选择，而且会根据顾客的需求持续更新。只要告诉我们你需要什么，我们就能为你提供建议。”

据达拉推测，在未来的一二十年内，美国企业会应州政府和联邦政府公开信息的要求，直接将这些有效信息印在产品包装上。达拉说：“在致力于将所有信息向公众开放的道路上，我们这个系统才仅仅迈出了一小步。”

无论顾客是以什么样的形式获得生态影响方面的数据，有一点毫无疑问，那就是数据越清楚越好。早期生命周期评估的反馈都是由工程师和政策研究人员设计的，结果导致后来的信息含义含糊不清，例如某件产品的“酸化潜力千克数”。除此以外，生命周期评估可提供海量的产品信息，任何人都不可能一次性处理这么多信息，尤其是漫步于超市货架前的时候。简单明了的好导购“绿–黄–红”等级系统就可以避免这样的问题。而那些十分关注这一问题并且想了解更多信息的人则可

以上网搜索等级划分背后的技术细节信息。

“好导购”系统搜集了超过8000万项关于原料、零件、产品和公司整体影响的独立评估信息，并将数百个独立数据库的信息汇集到了一起。其中许多数据库的信息都有专利权，可以出售给公司但不会对其他媒介公布。例如，社会责任投资基金的顾问许可投资者使用他们的数据库来评估股票价值并收取许可费。通过将这些数据库信息与“好导购”系统分享，他们第一次将这些信息对外公开。这个系统还开发了一系列的生命周期评估数据库。直至现在，这些数据库还是学术界和工业的专有领域。

达拉说：“我们进行如此广泛深入的调查，就是为了能够回答那些顾客以前从来没有问过的问题。证券分析师利用数据库是为了寻找最有价值的股票，而不是看什么产品对我和我的孩子来说最为安全，或者污染程度最小，或者工人待遇最好。我们希望为普通人提供足够的信息，让他们站在超市货架前时可以做出更合乎道德的选择。”

如果对公司整体（包括单件产品在内）进行评估，顾客就可以避免购买那些有不良记录的公司的产品。例如，在顾客选购面霜时，就会倾向于选择已经加入安全化妆品运动组织的个人护理用品公司的产品。当她经过各种同类商品时，她的汽车钥匙挂坠就会相应显示出红色或绿色，从而提示该产品的生态影响等级。

不同的人会重视产品的不同特性，“好导购”系统可以根据用户的不同需求进行定制，提供600多种评估产品影响的不同方法。这样一来，有些人可以根据对健康影响的不同程度来筛选产品，有些人可以根据道德标准来做出选择，另外一些人可能会根据自己关注的某些环境影响来评估产品。“好导购”系统提高了人们在购物时评估产品的精确度。“好导购”系统用户还可以设定自己关注的重点领域，这样一来，在产品的健康影响方面，“动物试验”就会比化学物质含量更重要。而一位新生儿的母亲可能会将她的关注重点放在商品所含化学物质的安全性上。

“我们希望为顾客提供他们所需要的信息，让他们在购物时能够体现出自己的价值观，”达拉解释说，“一些人在选择产品时可能会看其生产过程中是否有虐待动物或者导致生物种类灭绝之类的现象发生，其他人可能会看这件产品是否会提高儿童致癌率。有些人会看产品生产过程是否在附近区域造成了有毒物质污染，还有人会关心住在工厂附近的人们的身心健康。大家所关注的每个方面都是一个复杂体系中的一部分，但我们可以将这些评估信息中最能引起消费者情感共鸣的部分提供给他们。”

他还补充说：“我们不会强迫消费者关心哪些方面，只是想告诉你，关于一件产品的科学研究成果也很重要。”

“好导购”系统直接摒弃了“绿色营销术”，选择将产品背后的事实展现给大家。“如果一家石油公司的市场营销部夸耀他们种植了好几万棵树，或者他们的总部十分环保，”达拉说，“我们会将这些因素视为他们总体环境影响中的很小一部分。我们会帮助消费者关注产品最重要的影响。”

以电器行业普遍存在的节能星级评定为例。达拉说，在评估笔记本电脑时，大部分笔记本电脑的能效都很高。但顾客不能被这条信息一叶障目，看不到笔记本电脑的总体影响。其实笔记本电脑90%的环境影响都产生于制造和销毁环节，而非使用过程。“因此，笔记本电脑的节能评定，”他指出，“就笔记本本身而言其实毫无意义。”

“好导购”系统针对种类繁多的产品提供了可靠的综合评定信息。“好导购”系统在我们思想上造成的最深刻影响或许正是源于我们能够有所依据地进行产品间的比较。如果“好导购”软件逐渐普及，越来越多的顾客开始频繁查阅，整个市场一定会因此而发生巨大变化。

在我造访“好导购”公司时，该公司开发的软件最初版本可以将某类产品中的5种最佳选择与顾客正在考虑的那一种进行比较。当时达拉正在考虑是否加入一项链接，列出在当地哪家商店或者网上可以买到各个种类中最好的产品。只要顾客用手机向“好导购”系统发送一个GPS（全球定位系统）定位信号，该链接就可以为顾客提供距离最近的、有更好产品出售的商店的地址。达拉当时正在和一家技术装备生产商协商，该技术装备中存储有全美商场中所有商店的产品清单。

“好导购”系统让一种理念成为现实，是绝对透明体系具体的运作实例。也许在商店货架实现高度透明之时，“好导购”系统不会成为最终的赢家，因为到那时，谷歌、雅虎、微软这些公司一定也会开发类似的产品，但“好导购”系统毕竟打开了一个全新的、充满竞争活力的市场。

虽然“好导购”系统拥有强大的数据库，但其覆盖的产品也只是市面上产品的九牛一毛罢了，巨大的信息缺口依然存在。每一项科技创新都是从最初的版本起步，如果能够确立市场地位，就可以稳定地持续更新和升级。

正在达拉为“好导购”软件展望未来之际，一位程序员进来告诉我们，系统已经就绪，可以进行用户检测了。这时我才想起这个程序才刚刚

起步。一位软件技术人员宣布仪式开始后，达拉走到控制台前，我看到他的电脑“回车”键上放置了一张薄纸板，上面画着一个很大的红色按钮。随着制作“好导购”软件的十几个幕后英雄走到台前，他按下了那个红色按钮，现场爆发出一阵欢呼声和掌声。

这时有人兴奋地大喊：“我们的软件发行啦！”话音未落，100位“环保妈妈”同时收到了一封电子邮件，引导她们开始接触“好导购”系统提供的评价信息，勇敢地迈出了走向“绝对透明”的全新世界的第一步。

三思而后行的消费者

有一天，我像往常一样在我家附近的超市里挑选意大利面酱汁。我一边随意地将目光扫过货架，一边任思绪漫游。就在我把手伸向我最钟爱的品牌时，另外一种酱汁吸引住了我的目光。它装在一只深色的塑料瓶中，不知道为什么引起了我的好奇心。

凑近去看，我发现它的标签上写着：“本包装瓶不含BPA，可用于微波炉加热、冷藏，且可无限期循环利用。”

BPA是一种用来加固塑料的化学物质，与雌性荷尔蒙的化学结构类似。说来也巧，我那个星期正在阅读与BPA有关的材料，想了解从塑料中渗透进食物和水的BPA是否会引起人体内分泌系统紊乱。我拿起那只不含BPA的瓶子，想象自己整理厨房中可重复使用容器的情景——我扔掉所有含BPA的旧塑料瓶子，全部用这种酱汁空瓶代替。

不过，这种情况属于个例，并不十分普遍。在我们购物时，感官会让我们感觉到周围能够立即映入眼帘的东西——那件样式新潮、做工精细的外套；降到了最低点的促销价；或者走过咖啡店门口时让人垂涎欲滴的咖啡香气。我们的购买决定往往取决于这些感官印象，而非一些关于全球变暖的最新警告的模糊印象，或者一则有关化学物质中毒的新闻，或者在哪家网站上扫过几眼的某个亚洲血汗工厂的残酷场面。

在一个游荡于超市货架间的消费者的眼中，生态竞争以及类似的竞争仿佛都发生在别处，只是自己脑海深处模糊的印象罢了。在商店里，沉浸在让人心情愉悦的轻音乐或者热闹非凡的说唱音乐中，消费者穿过拥挤的人群，穿梭于各个货架间。货架上堆满了等待你购买的商品。与这些商品背后隐藏的生态影响相比，更加吸引眼球的是商品包装上醒目的标志：特价促销！升级版！低脂肪含量！

这些分散注意力和混淆视听的迷雾给那些希望顾客注意到自己将要购

买产品的生态影响的人们带来了挑战。我们的注意力只是一种有限的能力，很容易被眼前的东西占据。在这种时候，若想让记忆深处的某些片段进入大脑的意识范围，可要花费一番力气和功夫。

在购物时，我们大多数情况下都会处于这种无法正常思考的状态之中，任凭自己的思绪被那些更有趣的信息吸引过去。这种注意力的暂时分散很容易让我们意识不到自己所购买物品的关键信息。即便我们有这种意识，我们也很容易会让一个促销价、一种新包装或者一个简单的购物习惯决定了我们的选择。就在做出选择的关键时刻，我们轻而易举地忘记了那些我们平日关注的新闻报道或者消费指南中的内容，而这些内容本来可以提醒我们在挑选商品时趋利避害。因此，购物行为在很大程度上会被惯性的假象误导。

“好导购”软件及类似的软件可以戳穿这种假象，让消费者注意到我们所购买物品的实际影响，适时地抓住我们的注意力，在我们需要的时候为我们提供关键信息。当然，我们站在一家商店的货架前暂时陷入记忆丧失状态时极有可能会忘记使用“好导购”软件。因此，我们还需要多做一项工作——让咨询“好导购”系统成为一种习惯，让它成为我们即便是在思绪漫游时也会做出的自然反应。

一旦顾客从恍惚状态中惊醒，开始将注意力集中在一件产品的某些特性上，顾客的精神状态就会发生极大的转变。“留心和注意指的就是注意一些东西的新特点。”埃伦·兰格（Ellen Langer）说。她是哈佛大学的一位心理学家，已经研究“注意力”数十年了。

虽然听起来毫无新意，但“注意力”这个概念在市场营销领域极为重要。拉拢顾客的竞争从本质上来说就是吸引顾客注意力的竞争。顾客开始注意就意味着大脑运转的改变，本来是按照长期、常规的习惯像条件反射般自动运转，突然转变为主动产生意识，也就意味着接收新信息，做出新选择。随着新信息输入大脑并改变了顾客的喜好，从一个品牌到另一个品牌的转换就在这种注意力的转移中完成了。[1]

“如果在对5种商品进行比较后，最终选择了购买商品甲，”兰格告诉我，“这比你仅仅考察一种商品后就购买的感觉要好得多。主动、留心的思考可以增强你对某种品牌的忠诚度。这样你在下次购物时极有可能还是会选择商品甲。”

雷伊纳·凯勒（Raina Kelley）是一位记者，曾经体验过一个月的环保主义者生活。他这样表达了自己的感想：“我真的认为，让我留意自己对整个地球的影响，这简直会把我逼疯，但最终我觉得这是我在这30天里做过的最有意义的事情。你越是了解自己的食物、衣服、娱乐

用品的生产过程，就越有可能做出符合道德准则的选择。”[2]

兰格的研究表明，主动的关注可以带来非同寻常的益处——无论你关注的是什么，都会增强你对它的切身感受。在生态透明体系内，这就意味着一旦顾客开始使用“好导购”系统，他们就会更加享受购物这个过程。“由于关注这一行为本身内在的愉悦感，一旦开始就会自动持续下去，永不停止。”

从这个意义上来说，购物就变成了一种游戏。这与一种商业理念相符合，那就是倡导食品店在其售卖的食品包装上贴上标有营养成分的标签。这样做并不只是为了改进顾客在营养方面的选择，而是增强他们的购物体验（从而延长他们在商店的逗留时间）。

首先要让顾客使用“好导购”系统这样的软件。当我向兰格提起这个想法时，她向我提供了一些建议。第一条建议就是让购物成为一场真正的游戏。如果零售商想让顾客在商店逗留时间延长或者增强他们的购物体验，可以在收款台处放置一个指示牌：您今天找到最环保的商品了吗？这样可以提醒那些排队等待结账的顾客关注生态透明体系，让他们下次购物时更有可能查询“好导购”之类的系统。或者也可以在入口处放置类似的提示信息，提醒消费者使用“好导购”系统。

从技术层面讲，这种提示信息可以使头脑“做好准备”：[3] 在大脑中对行动进行思考从而做好行动的准备。做好准备工作可以引导我们完成日常的生活惯例——就像我们洗手盆边上摆放的牙刷可以引导我们早晨起床后刷牙一样。做好准备可以让我们按部就班地行动，不必考虑下一步该做什么，该怎么做。这样就可以让我们的大脑腾出空间来从事其他的工作，例如同时做几件事情——在杂货店中边走边打电话，一边任思绪游荡，一边挑选出自己一向购买的物品，或者在购物的同时查询生态透明系统。

“好导购”之类的软件所提供的评估信息还有一个用途，那就是可以让有创意的零售商在货架上的商品价格标签旁边贴上产品的评估信息，以方便顾客选择。这样一来，顾客走在货架间的走道上时，可以省略用手机拍摄条形码这一步骤，一眼望去便能看到商品的评定级别。顾客几乎不费吹灰之力就能享受到生态透明的好处，这对大部分消费者来说都很有吸引力。

先打开手机，再用摄像头对准条形码，然后拍照——这一系列动作所带来的麻烦可能恰恰成为许多顾客使用“好导购”系统的障碍。乔伊·古林（Joel Gurin）曾任美国消费者协会的执行副主席。当我向他简单介绍了“好导购”系统之后，他这样告诉我：“我不敢确定会有多少人愿

意这么做。《消费者报告》曾经搞过一项类似的活动，顾客可以将我们的产品评级信息下载到手机上。如果你在百思买购物的话，购物的同时就可以上网查询相关信息。虽然这是项很有用的服务，但用户数量十分有限，比网民的数量少多了。”

如今，我们识别商品中含有哪些问题成分的能力还很有限，甚至几乎为零。然而，即便我们知道一两种有害物质，谁又有耐心去阅读一个冷冻比萨饼或者地板蜡的一长串抽象的产品成分，然后去和其他品牌的产品成分列表一一比对呢？然而，“好导购”软件的发行表明，我们即将迎来这样一个时代，那就是我们不想费力进行的工作，别人都已经替我们完成了。剩下的问题是这样做会带来什么样的改变。

巴巴·希弗（Baba Shiv）是斯坦福商学院的一名神经营销学研究员。当我和他讨论绝对透明体系时，他的第一反应是提出了这样一个疑问：“如果这样做的最终目的是通过为顾客提供更多信息来帮助他们选择更加环保的产品，那么我们需要确定的是，顾客知道更多信息之后就一定会改变自己的消费习惯吗？”

希弗评价说：“消费者的注意力都很分散，生活中有许多琐事需要他们操心，这就大大降低了他们对自己所注意到的事物的工作记忆能力。他们无法保持在全神贯注状态下的认知能力。如果我们的注意力分散了，我们对情感冲动的约束力就会降低，很容易被眼前最吸引眼球的东西吸引，根本不会去考虑后果。”

“那么多年以来，”希弗补充说，“虽然顾客能够看到商标上注明的卡路里、营养成分和反式脂肪酸含量，但产品的销量并没有受到这方面信息的影响。因为对消费者来说，他们在做出选择的时候并没有清晰的比较依据，无法知道产品甲就要比产品乙好。产品甲有一些优点，但也存在缺点。产品乙也一样。在做出这种物品间的比较和权衡时，我们用感性解决了这个问题。到底选择哪件商品取决于哪一件产品的优点更能引起你强烈的共鸣。

“如果你是一个关爱孩子的母亲，而且在做母亲之前完全不了解什么样的产品能更好地保护孩子的安全，这时忽然有一种装置可以让你了解哪些产品含有有毒物质，哪些没有。这种情感上的影响就会决定你的选择。这种信息是很有说服力的，让你在‘头脑一热’的情况下产生了认可，感性压倒了理性。这种信息能够影响消费者的决定，从而影响产品的市场份额。”

[1] shift from one brand: To be sure, subtle cues can also shift choices. But the consciously decided preference should be less vulnerable to change later on from subtle cues alone.

[2] in line with your conscience: Raina Kelley, “Day 31: The End my Friend,” September 21, 2007, blog.newsweek.com/blogs/freegangirl/.

[3] “prime” the mind: See, e.g., John A. Bargh, “The Automaticity of Everyday Life,” in R. S. Wyer （ed.）, Advances in Social Cognition, Vol. 10 （Hillside, NJ: Erlbaum, 1997）.

第八章 微博时代的生态商

2007年，汇丰银行英国总行为了对在校大学生和刚刚毕业的大学生进行宣传，以拓展业务，专门针对这一群体开通了无须支付透支利息的支票账户。当年8月，汇丰银行发现这项业务成本过高，必须终止。汇丰银行的战略思路是，毕竟这些新客户转行的手续比较烦琐，因此政策的改变不会导致银行损失太多客户。

然而，银行家在做出此项决定时并没有考虑到韦斯·斯特雷汀（Wes Streeting）的反应。韦斯是剑桥大学学生会的副主席，他被汇丰银行这一举动激怒之后便在Facebook（脸谱网）上面开通了一个网页，叫作“汇丰银行，停止诈骗学生行为！”看到这个网页的学生转而又去提醒他们的朋友。这个消息就像电波一样向四面八方传播开来。

没过几天，数千名学生加入了这一反抗活动。他们迅速将其他银行不会收取滞纳金的消息传播开来，并公开威胁要断绝与汇丰银行的一切交易。他们开始组织抗议活动，计划9月到这家历史悠久的银行总部大楼前举行游行示威。

在意识到此次网上客户抗议活动的严重性后，汇丰银行担心再次发生公开的抗议活动，因此在斯特雷汀发帖后仅仅几个星期内，汇丰银行的态度发生了逆转。因为当初汇丰银行怎么也想不到，客户的不满情绪会通过网络像病毒一样传播开来，影响日益扩大，而且组织有序。

这个发生在汇丰银行身上的故事充分表明了降低信息成本与信息共享的双重市场力量。它所产生的放大效果意味着一个人人共享信息的网络可以填充信息鸿沟，消除信息不对称。纽约大学社会计算学教授克雷·舍基（Clay Shirky）认为，汇丰银行的故事是一个具有重大影响的事件。据他观察，数字革命催生了新型的信息共享形式，[1] 而且如今的网络比人类历史上任何一个时期的传播范围都更广泛，覆盖面都更广阔。

消费者群体不再是由彼此孤立、沉默不语的独立个体组成。自由分享信息的能力使他们产生了一种集体意识，而这种意识可以引起协调一致的反应。消费者可以一起将自己的意见反馈给商家，力量比以往任何时候都要强大。

诸如微博之类的即时通信工具可以让消费者在漫步于超市中时就能将自己的想法群发给好友。这也意味着消费者之间的连锁反应可以从某个不满的（或是满意的）消费者那里开始。在第七章中，我曾提到过的“好导购”软件（同时也提到了绝对透明体系）内在的最强大的市场力量也许正是其内置的通信能力——只需轻轻一点就能将一件产品的评级信息群发给网上好友。群中的任何一个人又能将这一信息发送给其他好友，同样也是点击即可，就这样一直传播下去。

这些数字工具揭开了产品的神秘面纱，将隐藏在公众视线之外的原始信息公之于众——制造过程、原料毒性、工人工作环境等，无论结果是好是坏。它们改变了市场信息的生态系统。正如瑞士制药业巨头诺华制药公司的董事长兼CEO（首席执行官）丹尼尔·魏思乐（Daniel Vasella）所观察的那样，信息技术已经实现了商业的转变，创造了一个“无边际的世界”，而这个世界周围曾经围墙林立。如今，互联网已经势不可当地推翻了公司之间用来封锁产品信息的围墙，将产品的多方面影响传播开来。放在过去，这些信息从来不会出现在公众视线之中。

我有一个朋友叫比尔·乔治（Bill George），是哈佛商学院的教授。我曾向他提起我的一个想法，就是建立一个网站，让消费者可以登录后查询某件产品的具体信息。比尔曾任美敦力医疗科技公司CEO，现在是塔吉特百货集团的董事会成员之一。无论在哪个公司，比尔都一直大力提倡合乎道德的领导方式和经营方式。[2] 比尔听到我这个想法后马上提出了一连串的问题：“首先我想问你，对产品进行评级的人们动力何在？网站运营的动力又是什么？网站的经营模式是什么样的？你为什么可以信任这个网站？”

沃尔玛的一位管理者也表示了同样的疑问。他说：“这就像一个简化

之后的计分卡，我凭什么相信它？”他不赞成的原因还有一个，那就是“顾客不希望了解这些信息，太复杂了，太多了”。

我将这些疑问和反对的声音告诉了“好导购”公司的达拉·奥罗克。他给出了这样的回复：“我做这一切的动机很简单，那就是作为一个5岁孩子的家长，作为一个公民，一个消费者，我想为大家提供这些信息，这样一来，像我一样的家长就可以为自己和家人做出更好的选择。”

至于商业模式，“好导购”公司尚未确定。目前该公司的运营依靠创业基金支持。和许多刚起步的企业一样，该公司的员工一心只想将业务建立并运转起来，而不是考虑日后的钱从何而来。“我们只想将这些信息传播给消费者，而且完全免费，”达拉说，“我们的确需要找到赢利方法，但这不是我们现阶段要考虑的事情。”

说到将复杂信息简化和保留其详尽性之间的矛盾，达拉解释说，他们将设置两种风格不同的登录模式，“第一种模式清晰易懂，第二种模式信息详细”。

但达拉也同意，要想让“好导购”得到广泛推广，首要任务就是建立起公众对该软件系统的信任度。“我们都过分强调这一点，因为我们是学者，”达拉说，“但我们必须保证数据的准确性。我们欢迎任何人索取原始数据信息进行检验，以确定我们并没有杜撰这些信息，同时我们也会将技术细节完全公开。”

像“好导购”这样的软件的确需要实现完全透明，不仅要公开其信息资源而且要公布其进行评级的标准。但汉纳福德超市率先实行的“三星”营养评级系统就不必如此。汉纳福德是缅因州的连锁购物超市，该系统是由来自达特茅斯大学等机构的营养学家组成的顾问团开发的，专利权属于汉纳福德及其他几家食品零售超市的股东——比利时德尔海兹集团。该集团希望授权给其他连锁超市使用该系统，大概是想让“三星”评级系统成为其增加收入的来源，[3] 同时也是为消费者提供的服务。

德尔海兹集团的“三星”评级系统的原理是利用一个复杂的对数系统对食品中所含的营养物质进行分析。在对数方程中，每一种营养物质都有一个权重，最后将各种变量归结成一个分数来评价某种食品的总体营养价值。和其他同类对数方程一样，该方程式也包括一系列潜在的考量活动，例如如何解读和判断营养健康方面的各种科学发现的价值。虽然这些评判绝无恶意，但不可避免地会带有一定程度的主观性。更重要的是，这个过程并没有受到公众的监督和质疑。由于该信息系统具有营利性，评级公司的竞争优势就在于对评级的对数方程保

密。

亚当·德莱诺夫斯基（Adam Drewnowski）是华盛顿大学营养科学项目组的主任，他也负责开发了一套食品营养评级系统。在这个系统中，任何食品的评级信息都可以通过一个简单的分数、星级或者字母表示出来。但德莱诺夫斯基的系统是完全透明的，且不以营利为目的。他正计划将详细的信息在学术期刊上发表出来。这样，他进行评级时所依据的理论和原理就会完全向大众公开，接受所有的同行及其他人的审阅。

虽然这些营养评级系统都没有明显的软肋，然而一旦追逐私利的组织控制了某个评级系统，就会破坏所有系统评级信息的可信度。有人可能会说，避免这种冲突出现的最好方法就是保证评级系统在运行过程中的完全透明。

一家名为“肌肤深处”（Skin Deep）的网站就可以评估个人护理产品的相对安全性，并提供这样一种透明度。对刚开始接触它的人，该网站会公开其赞助组织——环境工作组（华盛顿一家非营利机构）。网站还公布了它在对某种化学成分进行评估时所依据的科学研究种类。例如，“已有一项或多项研究证明大剂量使用该成分会导致肿瘤的形成”，或者“一项或多项针对哺乳动物细胞进行的试管实验显示出了良性的变异结果”。并且网站还会公布某种产品评级的过程。

这样一来，网站的访客就可以根据某种产品的成分有多少数据资料，来判断某项具体评级的可信度。在该网站评出的10款安全性评级最差的洗发水中，对其中一款洗发水所含的50种成分，该网站说明其中93%的成分“无相关数据或极不确定”，89%没有经过食品药品监督管理局检测，45%没有经过行业检测。根据该网站统计，数据或信息缺失的产品达到80%。即便如此，那些已经经过评估的成分也会对人体健康造成极大的威胁。这足以让它们进入黑名单，而这些洗发水全部没有引起人们的关注。

在房地产浪潮达到高峰之际，一家叫作“Zillow.com”的房地产信息服务网站引起了美国潜在的买房者和卖房者的广泛关注。短短一个月内，该网站的访问量就达到了400万人次。Zillow.com运用一个复杂的人工智能对数方程对与房价有关的海量信息进行了仔细检查，并根据地区邮政编码进行分类，最后针对某一幢具体的房屋进行鉴定，评估其合理的市场价格。Zillow.com网站显示了信息科技甚至可以应用于房地产这种复杂的行业，并将各种复杂的变量转变成简单易懂的数据。在这个事例中，具体说来就是房屋目前合理的市价。

Zillow.com的创建者里奇·巴顿（Rich Barton）却毫不掩饰地承认，任何最终数据“都会和原始信息有一定区别，而且会存在不少漏洞和不准确信息”。[4] 为了弥补这一缺点，Zillow.com将其信息系统完全开放。这样房主就可以进行信息更新，或者更正有关自家房屋的不准确信息，或者进一步提供房屋的细节信息，例如共有几间浴室或者是否安装了太阳能。

“好导购”软件系统也鼓励这种反馈信息。达拉表示：“如果大家在我们的系统中发现了错误，请及时告诉我们，我们一定会进行更正。我们也期待商家的加入，这样他们在对我们已经评价过的产品进行更新换代后就可以告诉我们，‘请把相关数据发给我们，我们会重新对它进行评级’。我们十分欢迎商家提供数据，也希望各位用户能够告诉我们在评级过程中他们最关心的是哪些方面和内容。这样我们就可以进一步提高透明度，提供更有效的信息。”

欧洲一家组织也依据同样的原则，开始开发一部名为“可持续维基百科”的开放型辞典，主要介绍日常生活用品的背景资料。比如，输入“花生酱”，你就可以查找到与花生酱有关的所有信息资料——它对人体健康、生态环境以及社会层面的影响等。该辞典的设立目的是实现产品生态信息的持续更新，可以由行业专家和全体公民共同输入，然后由经验丰富的专业编辑人员进行统一管理。

以上社会实践所遵循的原则，例如实现评估信息动态化以及对某种信息类型最了解的行家应当能够补充最新数据，都是实现市场透明的关键运营规则。当然，像“维基百科”这种资源开放性的数据库也认识到，这种开放性同时也意味着存在有人故意输入错误信息以扰乱系统的风险。Zillow.com每天都会碰到这种情况，但巴顿对此做出的评论很有启发性：“一旦你打开了信息大门，你就很难再将其关闭。我的观点是，没有任何信息是可以隐藏得住的。仅此而已。每个人都是身边一切事物的汇报者、记录者和评价者。与这股力量做斗争就像摆脱地球引力一样难。”

顾客都在寻求更加全面和准确的信息，尤其是商家不希望曝光的产品信息。因此，对他们来说，这种允许公众添加自己对某种产品、制造工艺或者公司所了解信息的开放式网站无疑是一个福音。我的一位律师朋友告诉我，有一次他和一位朋友聊天，这个朋友是附近一家大型加工厂的负责人，就连他也无可奈何地承认，他的工厂依然在向当地河流中“倾倒许多垃圾”。我们先不管这些“垃圾”究竟是些什么东西，现在我也不能确定这一说法是否准确，但像他这样的不知名工厂厂主在美国可能有几百万人，他们就是了解这些信息的内部知情者，他们当中的任何一个人都有披露信息的可能性。由此可见还有一大群可以

提供信息的人，他们身上有着巨大的潜力，能为公众获得此类信息做出不可限量的贡献。

这种“告密”行为就能满足实现市场透明的需要吗？可以，至少在内部知情者提供了真实、可信而又详尽的信息后，消费者可以参考这些信息来更好地决定是否购买某件产品。但这样也存在一定风险，那就是这类信息有可能出于某种恶意被歪曲或者夸大了。

因此，绝对透明体系若想赢得公众信任，就应具有权威性，做到公平公正且包罗万象。“有权威性”指对产品影响进行评估的机构应熟悉该领域，了解该领域内的制作工艺。某个行业内部可以联合与当前问题相关的专业技术人员——无论是流行病学家、毒理学家、工业生态学家、审计师还是其他人，在产品评级方面设定标准。

“公平公正”要求任何对产品进行评估的人与产品销量都没有利益关系。在特定情况下，市场透明体系不妨设立“检查专员”（或专门调查舞弊行为的人员）这一职位。这一职位应完全独立，任何认为某项评级不公正或不准确的人都可以向其反映或揭发。

“包罗万象”则要求在对某件产品的影响进行评估时，应从多个有意义的层面进行考察，范围全面而不应局限于一个层面。例如，虽然“碳排放量”这一指标相对来说比较容易测量，而且符合公众在气候变化方面的关注点，但环境影响的范围之广绝不限于碳排放。这就意味着要对产品生命周期的全过程——从制造（甚至在此之前的成分来源和提取或者原料的生产）到销毁——进行评估。一件产品的评估也应包括三个方面，如果太阳能的利用会释放有毒物质或者对工人的身体健康造成威胁，就不能简单地将其定义为环保能源。

微博时代的来临

变革的来临并非仅仅因为新技术的诞生，只有当新技术广泛引发全新行为时才算变革。因此，绝对透明体系只有在初具规模之后，才能称得上是一种市场力量，广大消费者才能基于其提供的信息做出个人决定。随着“好导购”之类的软件的出现，消费者获取商家提供的信息之外的额外信息的成本大幅下降。

由于社交网络的发展，现在一位普通消费者对某件产品的反应也有可能形成一股力量，甚至可能引起公众对该产品的联合抵制或集体追捧。舍基告诉我：“这些网络加快了信息的传播，这种方式是前所未有的。商家所收到的许多负面反馈都来源于用户群。如果有人想到其他消费者和自己一样气愤，就有可能代表数百位消费者采取行动。网

络论坛里关于你的品牌的直接讨论会使你不快，而消费者之间的谈论和抱怨广泛传播开来，就会让更多的人感到愤愤不平。”

现在的年轻人之间的联系方式与上一代人不同，他们要依靠彼此来获取可靠的信息，同时对上一代人所依赖的资源不屑一顾。因此，一旦消费者——尤其是日后的消费者——对透明体系所提供的产品信息感到喜悦或不满，他们会立即将自己的感受告诉他人，并传播出去。

达拉猜测，青少年会觉得“好导购”这个系统很酷，可以成为提升自己人气的一种工具，因为他们可以通过这个系统知道哪种滑板或者电子游戏机更加环保，令朋友刮目相看，或者让朋友得知他们一直钟爱的某件产品其实危害很大，从而大吃一惊。

这种可能性是很大的。斯坦福商学院的“病毒营销”课程的两个学生项目取得的巨大成功就可以说明这一点。[5] 这个学生团队为Facebook设计了两个应用软件，一个是“性感发送”，可以让用户在自己的Facebook好友中选出10位最性感的朋友；另外一个是“亲吻我”，可以向好友发送虚拟的吻。在短短一个月的时间里，这两个应用软件就以每天大约10万人的速度被上百万用户安装，[6] “性感发送”的用户在短短三个月的时间里就达到了200万。

达拉·奥罗克认为，这种病毒式营销应该是“好导购”系统中传播产品信息最有效的手段之一。“现在这些应用软件还很不成熟，”达拉承认，“但总有一天它们可以传播这一信息。我们正在寻找让朋友互相联系的新方法，让朋友圈无限延展下去。这样用不了几个星期，就能实现从零到上百万的突破。”

但舍基对这种病毒式传播方式的持久性提出了质疑，这种传播方式类似于“好导购”系统中的一个功能。消费者可以在朋友圈内分享自己对产品的好评或差评。“大家都认为随着朋友圈子的扩大，信息就能从10人传播给1000人，”舍基评论道，“但大多数信息对一个小型群体价值较大，对一个更大的群体来说价值就会减弱。如果你收到的信息来自泛泛之交的朋友，你就不会把它继续广泛传播下去。”

舍基认为，如果来源于“好导购”系统的信息可以由一些专门机构（例如“环保消费者俱乐部”这种针对某一产品领域的机构）来进行接收和处理，并将这种正面或负面信息传播给气味相投的群体，那么绝对透明体系的重要性就会大大增强。“如果这种信息不仅仅是在好友之间传播，而是由专门机构的活动家为了公众利益而传播，就会更加有效，传播范围也更广泛。一个小型群体可以将这些信息自我消化后再传播给大众。他们可以每次针对一类产品或一个领域，例如洗洁精。

其他专门机构也可以联合起来，分享信息，了解哪些品牌的产品有毒物质含量较少，并且采取相应行动。”

“好导购”系统的一个明确目标就是为各个有共同兴趣并聚集在一起利用信息来促进改变的群体充当催化剂。“活跃的顾客可以到YouTube之类的网站上去，发帖告诉大家：‘我们是反对使用邻苯二甲酸盐的妈妈。’”达拉·奥罗克说，“或者某个品牌的忠实顾客可以告诉商家：‘我十分喜爱你们的产品，并且希望继续使用，但其中为什么会含有可疑的致癌物质呢？’”

最急于采取此种策略的可能就是诸多致力于促进生态和社会公正的小型公益组织了。据环保活动家保罗·霍肯（Paul Hawken）估计，这些组织的数量超过100万。对许多这样的组织而言，无论它们关注的是拯救秘鲁的热带雨林还是美国皮奥里亚市倾倒工业有毒物质的工厂，绝对透明体系都可以为它们提供有用的最新信息，来煽动消费者的愤懑情绪，达到迫使商家改变所作所为的目的。

在印度一家可口可乐饮料瓶加工厂的附近，农民都会用制瓶过程中排放的工业淤渣来为农田施肥。后来几家活动团体在实验室中对淤渣中的重金属含量进行了分析，并将检验结果在网上公布。他们组织了抗议活动，吸引了全印度媒体和BBC（英国广播公司）的注意，最终法院下令关闭制瓶厂，[7] 导致印度可口可乐的销量下降。可口可乐公司采取了一系列积极措施予以回应，并做出了改进。

这些实例都很好地验证了阿肯·冯（Archon Fong）对市场信息进化的预测。阿肯是哈佛大学约翰·肯尼迪政府学院的教授，也是市场透明及其影响理论研究的开拓者。他领导的研究小组认为，第一代透明市场是被动公布信息的产物，例如与知情权有关的法律允许公民从政府获取信息；第二代透明市场也出于强制，政府规定公司必须公布产品的难以察觉的风险或益处，例如越野车的安全性能、二氧化碳排放水平或者食品中含有的营养物质或过敏原。

第三代透明市场超越了自愿或政府强制性的信息公开，是由警觉性极高且积极活跃的消费者所推动的“绝对透明”。汇丰银行及可口可乐公司的案例表明了公众共享信息如何引发了市场内的良性变化。现如今，网页及博主所披露的市场信息也经常会导致某个公司针对消费者的意见做出改变。这些由顾客推动的商业改变并不会引发敌意。阿肯教授认为，第三代透明市场最理想的状态应当是商家与顾客之间的协作比以往任何时候都要全面。先进的公司应当有条不紊地接受顾客的反馈信息，并将这些顾客的关切纳入公司政策之内，从而使研发工作或者供应链管理的重心与顾客利益一致。

特里·莱希（Terry Leahy）爵士是英国大型连锁超市乐购公司的CEO，他为所有希望更新信息系统的企业树立了最佳典范。莱希勇敢地接受了一个挑战——对乐购商店中7万多种商品的碳足迹进行系统评估，并标注在商品标签上。英国的食品供应商都承受了来自乐购超市的压力，要对某种食品的碳足迹进行追踪记录。如果他们不能提供相关数据，就会面临失去大批订单的威胁。后来，英国政府发起并制定了一系列标准，用于评估食品和其他多种消费品的碳足迹，部分原因就是受到了乐购公司的启发。该措施的目标是制定一套全世界通用的统一标准。[8]

在即将实现透明市场的当下，阿肯教授预测消费者将掌握各类信息公布和传播方式的决定权。他认为，“好导购”系统是市场透明新时代的先驱，将会加速企业做出良性反应的步伐。

一些公司已经对其他公司施加了这种压力。我的一个朋友早上从奶箱中拿出订购的“石原”酸奶，发现封口的锡箔纸上印着这样一条信息：“拿起你的手机来对抗气候变化吧……在购买产品前请用你的手机来监督公司在环保方面的表现，只要发送短信‘cc＋公司名称’到30644就能立即得到回复。”上面还印着一个网址：www.climatecounts.org。网站上解释：“本网站希望号召消费者与各公司一起行动起来，在对抗全球气候变化过程中齐心协力。我们是由石原集团赞助的非营利组织，并与洁净空气–清凉地球公司共同发起本次活动。”

从这个网站上可以查询到大约60家大型公司的评级信息，这些公司的范围涵盖了服装、食品及家居和电器行业。和“好导购”评级系统类似，这些公司也会根据“红–黄–绿”三色等级系统进行评定，并针对公司在减排方面的表现进行更加详细的评估。在每一家公司的评分主页上都有一个可发送顾客评价的链接。

这个酸奶瓶盖最让我感兴趣的地方在于，生态信息透明的实现并不是某个活动团体发起的运动，而是作为一种可为产品加分的宣传手段出现在产品上。一家企业利用对其他企业生态影响的评估，作为自己的竞争优势。

这种第三代透明市场的另外一种实现方式是这样一家网站——将大众口吻和保护消费者利益的使命与行业内知情者（包括化学和工业工程师、工业生态学家、系统分析师和毒理学家等）所发布的含有大量信息的帖子综合在一起。他们可以详细公布供应链远端的更新和改进，并解释这些改进将使最终成品具有什么优点。这种网站不仅能吸引个体消费者，还能吸引那些想要改进产品的决策者，无论他是处于零售

业还是制造业的某个环节和步骤。我在第十四章会和大家一起探讨这种网站的雏形——“地球人”（Earthster）项目系统。

对消费者而言，即将到来的实现生态透明的数字时代意义深远。正如舍基所说：“虽然它会干扰你的生活，但有了它以后你就能做出更有益的选择。如果你告诉我，食品之狮超市比克罗格超市更注重环保，我可能就会改变自己的购物地点，同时市场压力将转移到克罗格超市身上，促使它按照这些思路进行竞争”。

[1] revolution catalyzes new forms: Clay Shirky, Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations （New York: Penguin Press, 2008）.

[2] advocate of ethical leadership: See, e.g., Bill George, Authentic Leadership （San Francisco: Jossey-Bass, 2003）.

[3] the three-star ratings: Andrew Martin, “Is It Healthy? Food Rating Systems Battle It Out,” the New York Times, December 1, 2007, p. C3.

[4] there are lots of holes: Rich Barton, interviewed in “Chat,” Wired, December 2007, p. 267.

[5] viral marketing class: Q&A with two Stanford Facebook class teams that reached 1M users in thirty days, November 25, 2007, www.insidefacebook.com.

[6] more than a million: Paul Hawken, Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming （New York: Viking, 2007）.

[7] court-ordered shutdown: For one activist account of the Plachimada Coca-Cola plant incident: D. Rajeev, “India: Everything Gets Worse with Coca-Cola,” Inter Press Service, August 22, 2005.

[8] Their goal: a single standard: Ian Pearson, quoted in James Kanter, “A Low-Carbon Diet,” International Herald Tribune, June 7, 2007, p. 13.

第九章 你愿意购买高价的环保产品吗

该毛巾是在公平合理的劳动条件下，在安全健康的工作环境中生产出来的。生产过程中不存在任何劳工歧视现象，且管理人员一致尊重工人的权利和尊严。

我是在一个名为“公平合理”的品牌商标上读到这条信息的。这是曼哈顿一家时尚家居用品商店中销售的一种毛巾的品牌。这一品牌的毛巾自上市后就一直销量惊人。与货架上其他没有这一信息的毛巾相比，该品牌毛巾连续5个月的销量持续上升。[1] 如果将这一商标转移到其他类似的毛巾上去，那么该品牌毛巾的销售优势——上升了11%的销售量——也会随着商标转移。

最令人吃惊的是，在该品牌毛巾的价格上调后，毛巾的销量上升得更快了。价格上调10%后，“公平合理”系列毛巾的销量增加了20%；价格上调20%后，销量一下子增加了62%！

开展此项调查的是哈佛大学的两位政治学家——迈克尔·希斯考克斯（Michael Hiscox）与尼古拉斯·史密斯（Nicholas Smyth）。他们据此推测，毛巾的高定价使其所宣称的非同一般的工作环境更加可信。他们认为，调查结果显示这种道德商品具有巨大的市场潜力。

当然，我们也应考虑到这一现象的发生地点是一家高档商店，它的顾客群依据市场类别应被定义为“价格敏感富裕人群”。这个群体会将一件商品包含良性信息的商标与质量画等号，如果产品符合自己的关切和要求，他们愿意花其他产品两倍的价钱来购买。也许有人会说，大多数消费者不是更关心商品的价格而非其他特征吗？

来自中低档商店的调查数据却较为混杂。俄勒冈州立大学的研究人员在家得宝家居商店进行的调查发现，如果带有环保标签的产品与普通产品定价相同，那么前者与后者的销量之比为2：1；如果环保产品的价格调高2%，[2] 那么二者的销量之比会稍低于2：1。然而，在底特律一家工人阶层社区的商店内进行的调查结果却迥然不同。调查人员在一捆袜子上贴上标有“公平工作条件”字样的商标，质量相当的另外一捆袜子则没有这一商标。这两种袜子的价格也不同。结果大约1/3的顾客愿意多花40%的钱来购买带有商标的产品。如果二者的价格相同，[3] 这一环保标签就发挥不了任何作用。研究人员由此再次得出了高价格会使环保标签更可信的结论。

“产品的环保特性会增加其价值”这一说法在最近的人脑研究中也找到了依据。来自加利福尼亚技术研究所的神经经济学家希尔克·普拉斯曼（Hilke Plassmann）在其针对顾客决策的研究报告中总结道：“我们头脑中关于价格的概念会形成对产品的预期，从而影响我们在购买时的思考和决定。”当我们衡量某个品牌的时候，大脑的活动就会显示出这种影响，将价格与质量等同起来。低价格会降低我们对这件产品的期望值，高价格则会提高我们对它的预期。

普拉斯曼让参与实验的志愿者饮用一种酒，并告诉他们这是打折时买来的酒。结果他们认为这种酒没有另外一种价格较高的酒味美，但其实每个杯子中的酒都完全相同。[4] “我们会觉得价格高的酒更加味美，”普拉斯曼总结说，“但其实这是一种源于大脑权衡活动的认知偏见，这种偏见让我们期望它更好，随之影响我们的体验，于是它品尝起来的确会更加味美。”

那么，当牵扯到产品的环保性能时，我们是否也会产生类似的认知偏见呢？普拉斯曼认为这是肯定的：“大脑中可能会有一种道德意识，例如‘这件产品对环境影响不好’，这种意识会控制大脑的思考。”

每个品牌经理都明白，声誉可以成就一种商品，也可以毁灭一种商品。但商品的声誉并非坚不可摧。针对消费者偏好的神经经济学方面的研究显示，一件产品的某个优势或劣势可以完全颠覆我们的购买决定。我们头脑中的偏见以及对产品的期望值左右着大脑的活动，从而影响我们的行为。从看到产品商标到大脑进行思想活动再到做出选择——这样一个过程对人们的品牌偏好有着深刻的影响。从这个角度来说，各个品牌之间激烈的市场竞争实际上是在消费者的神经元内进行的，而一决胜负的时刻就是消费者打量一盒洗衣皂一两秒钟之后做出决定的那一刻。

“大多数人都不会选择购买最便宜的那件商品，”达拉指出，“他们更愿

意多花点钱购买自己认为比较好的商品。”他预计，除了价格和质量之外，产品对环境、人体健康和社会的影响都是人们在品牌之间做出选择的考虑因素。

然而，英国零售业翘楚玛莎百货面向2.5万名顾客展开的调查发现，大约1/4的消费者并不在乎商品是否具有环保特性。[5] 另一方面，有10%的顾客不怕麻烦，千方百计地挑选此类产品。如果单从这一角度来看，不在乎商品环保性能的消费者人数大约是在乎商品环保性能的消费者人数的2—3倍。

但在这个调查中最引人注目的还是介于两个极端之间的主流消费者，占总人数的2/3左右。调查发现，这一部分人群对产品的环保性能表示出了兴趣，但希望选择过程可以尽量便捷；或者虽然关心这一问题，但认为自己的选择不会产生任何影响。绝对透明体系就可以让消费者的选择变得更加简单，让他们只需将一件产品拿在手中就可以看到相关信息的简要概括和总结。

那2/3表示关心环保而且希望不费力就能获取信息的消费者处于摇摆状态，是经过鼓励就有可能根据自己的价值观去选购的关键顾客，但如果他们没有做到这一点，就会中断消费者选择与市场所供应商品之间的供求链条。对商家来说，如果坚持认为研发环保产品不能带来任何市场优势的话，他们就没有理由改变原来的产品制造工艺和运输方法或途径。公开透明的市场能发展到什么规模，将取决于那些处于中间位置、依然摇摆不定的消费者中有多少人会运用自己的“生态商”。

玛莎百货的调查结果也显示，持怀疑态度的人们的担忧不无道理。他们认为，无论人们如何自信在购买商品时会考虑其他方面的影响，但大部分人最关心的依然是商品价格，所以信息透明不会产生太大的影响，甚至不会带来任何区别。我们可以看到拥护环保行动的人数与实际购买环保产品的人数之间依然有很大差距。在美国消费者群体中开展的调查发现，大约有70%的人认为自己是“环保主义者”；1/3的人表示他们曾经因为某家工厂严重污染环境而拒绝购买该工厂的产品；同样，大约3/4的人表示不会购买在恶劣工作环境下生产出的产品；86%的人愿意多花一美元以保证一件价值20美元的衣服并非产自血汗工厂。[6]

这一说法建立在一个假设的前提之上，那就是环保性能好的产品成本一定更高。然而，市场的现实状况令人捉摸不透。以“肌肤深处”网站（一个评估个人护理产品相对安全性的网站）列出的十大“有毒物质”含量最高和十大含量最低的洗发水为例，“有毒物质”含量最高的是一款儿童专用洗发水，它同时是价格最低的一款，而这20种当中最贵

的一款在“有毒物质”含量最高的名单当中。换句话说，成本与质量并非总是等同的。例如，随着石油价格的上涨，商家在产品制造过程中都在寻找减少石油使用的方法，转而开始使用清洁能源。而清洁能源有可能比石油便宜，这就再次打破了高成本与高生态质量之间的联系。陶氏化学公司已经开始致力于为其所有工业化学品寻找不以石油为基础的替代原料了。这一举动很有可能会减少大自然中人造有毒物质的种类。随着成本等式的倾斜，降低产品生态影响的成本也会变得更低，至少在成本方面会变得越来越有竞争力。

然而，不管怎么说，价格依旧是关键因素。虽然有些人的确愿意多花点钱购买环保产品，但总体来说只有极少数人在购物时会主要考虑产品在道德、环境或者健康方面的影响。已经持续20年的“绿色购物”运动在回顾20年的经历后发现，[7] 只有大约10%的消费者会不遗余力地寻找理想的环保产品。他们大概和玛莎百货进行的调查中所发现的那些热忱的顾客属于同一群体。环保运动的开展似乎并没有引起环保主义消费者人数的激增，真正热心环保的消费者仍然只是一个小圈子。环保及公共健康活动家早就因为在发动顾客购买更加环保、具有良性社会影响的商品时屡屡受挫而心灰意冷了。从学校教育项目到环保商标的出现，这一系列举措对人们的购物方式都影响甚微甚至没有产生任何可识别的影响。[8]

那么到底什么样的措施才会有效呢？我先前曾经提到过，在缅因州汉纳福德食品连锁超市里进行的实验就是提高我们自身“生态商”的良好范例。[9] 等到有一天，顾客走进超市后会发现，在食物的价格标签旁边多了些小星星，以表明每件商品的营养等级。让顾客称心如意的营养食品可能会得到一颗、两颗或三颗星，分别代表“较好”、“良好”和“优秀”。汉纳福德超市与来自哈佛大学和塔夫茨大学等机构的专业营养学家合作，对食品的营养结构进行了评级。维生素、纤维含量较高的食品或全谷物食品会得高分，脂肪、糖分或盐分含量太高的食品就会得低分。

汉纳福德超市运用既定规则和公式对25500件商品进行了评估，并将结果在食品的成分列表和营养分级中予以公示。不少被食品加工厂吹嘘为“健康选择”的产品连一颗星都没有得到，也就是最低的一级，原因多是糖分或盐分含量太高。商店货架上的全部食品中只有28%被评为星级产品，其余均不符合评级标准。

消费者已经开始关注这一问题。在汉纳福德超市顾客群中开展的调查发现，40%的人经常利用评级信息来引导自己的购物，而且销售数据也表明了他们购买选择的转变。这种转变是汉纳福德超市基于10亿件售出单品统计得出的结论。[10]

在引进三星评级系统的第一年，商店中营养级别最高，即三星级的食品销量大增，而二星级、一星级以及无星级的食品则流失了许多顾客。三星级的瘦肉块销量增加了7%，而无星级的牛肉馅销量减少了5%。全脂牛奶（无星）销量下降4%，而脱脂牛奶（三星）销量上升了1%。总体来说，星级包装食品的销量增长幅度是无星级食品的2.5倍。

为食品贴上营养标签这个主意来自汉纳福德超市的消费者代表，目的是使他们在超市购物的体验更加愉悦。许多消费者抱怨，在挑选更加营养健康的食品时常会感到困惑和沮丧。而星级系统，就像汉纳福德超市的说法那样，可以让“消费者拥有有效的工具，和我们一起改进购物环境”。

汉纳福德超市的一位管理人员解释说，该公司引进评级系统的初衷在于让消费者购物时感到更加愉悦。该超市将三星评级系统与他们根据经验总结出的市场策略相结合，将购物转变为一种教育活动，对消费者和商家来说做到了“双赢”——既让消费者得到了自己最满意的产品，又延长了他们的购物时间。

汉纳福德超市隶属于比利时德尔海兹集团。该集团正计划将这种评级系统应用到它旗下的其他连锁超市中，其中一个在佛罗里达州，另外一个主要集中在美国东岸及东南部地区。在德尔海兹集团尚未开展业务的美国其他地区，该集团将授权其他超市使用这个系统。

食品营销商也在关注这个系统。虽然各食品品牌市场份额的转变仅仅发生在一家连锁超市中，但几个丧失了市场份额的食品品牌的销售代表还是找到了汉纳福德超市的管理人员，想知道如果他们改进产品的营养成分是否可以评上一两颗星。这再次验证了购买终端的数据能够引起市场的良性变化。

这一潜力会在接下来的几十年中继续显露出来。斯图·斯坦因（Stu Stein）曾经在网上看到过我关于生态透明体系的一段谈话。当时他还是沃顿商学院的学生。看过之后，他在自己的网站上写了一篇题为“有同情心的资本主义”的文章，他这样写道：“如果我们对自己购买的商品有更多的了解，[11] 是否会有什么不同呢？如果我们早知道一件T恤衫洗过后倒掉的污水可能会导致附近地区的儿童患上白血病，而另外一件不会，我们会不在乎吗？我们会在乎。我们这一代人希望能够通过改变购买选择来做善事。如果有从善的机会，我们当然不会放过。”

他还在文章中提到，虽然大家想做出更好的选择，但无法得到足够的

信息。因此，他提出了三方面的有益建议：（1）知道他们在乎的理由；（2）能够轻松辨别出哪个选择更好；（3）好的选择和不好的选择一样触手可及。“好导购”软件可以实现后面两点，但无法解决第一个问题。人们想要知道自己为什么要在乎这些问题，这实际上是对“生态商”的呼唤。早期征兆已经预示，未来几代消费者的确比当今消费者更加关心自己所购买商品有何影响。

托马斯·埃利希（Thomas Ehrlich）是卡内基教学促进基金会的高级学者。当我问他如今的大学生是否关心这些问题时，他告诉我：“现在，在全美的大学校园中，学生发起的公益活动可以说是五花八门，尤其是环保活动和其他形式的社区服务。”

像我这样出生在“婴儿潮”时期的一代人都是在冷战早期成长起来的。这就意味着，我们还在上学的时候就要经常经历“轰炸演习”，以提醒自己可能会在核战争中被炸为碎片。而如今的孩子所面临的威胁，从长期来看其实更加可怕——生命时刻笼罩着威胁健康的阴云，全球变暖和其他我们可能已经引发了的生态灾难就在身边。

上一代的消费者可能都不用手机，也许是不习惯，也许是在购物时懒得去使用条形码之类的先进科技。如今的年青一代更加乐意接受这些事物。他们的成长环境中充斥着有关地球未来的警示，这让他们更容易采取行动。如果说有关全球变暖的预告近乎精确，“卡特里娜”飓风及其前兆早在几十年前就不断敲响了生态危机的警钟。随着时间的推移，这种生态发展势头将给人类带来越来越多的恶果，这种每个时代特有的创伤可能会愈加强烈。

虽然上几代消费者大多数不愿改变自己的消费习惯，年轻人却敏锐地察觉到了我们需要制定一个环保底线。2007年，在美国中学生当中展开的一项调查显示，[12] 有一半的青少年觉得环境的恶化让他们惊恐万分。约2/3的人感觉到自己这一代人与前几代人相比在保护环境方面责任更加重大；78%的学生相信还有时间做出改变，来弥补我们对环境造成的破坏。

这种动机上的不同会让年轻一代在做出购买选择时更有可能考虑生态透明，随着时间的流逝，他们的紧迫感会更加强烈。首先，80%的人表示应制定道德标准来规范商家行为，减少产品对环境的不良影响；3/4的人表示会购买对环境有益的产品或服务（他们到底是否采取行动还有待观察）。更关键的是，83%的人表示，如果程序简单，如果有人教给他们怎么做，他们愿意行动起来改善环境。而这一点就从本质上说明了绝对透明体系的作用——让行动变得简单起来。

[1] the Fair and Square batch: Michael J. Hiscox and Nicholas F. B. Smyth, “Is There Consumer Demand for Improved Labor Standards? Evidence from Field Experiments in Social Product Labeling,” Department of Government, Harvard University, unpublished manuscript, February 2008. A similar sales bump happened when the labels were put on candles, albeit not quite so strongly.

[2] eco-products cost 2 percent more: GreenBiz, “ FSC-Certified Wood Outsells Non-certified 2 to 1,” www.greenbiz.com/news, January 13, 2004.

[3] socks were priced the same: Monica Prasad et al., “Consumers of the World Unite: A Market-based Response to Sweatshops,” Labor Studies Journal 29 (3) : 57–80.

[4] wine in each glass: Hilke Plassmann et al., “Marketing Actions Modulate the Neural Representation of Experienced Pleasantness,” Proceedings of the National Academy of Sciences 105 (2008) : 1050–1054.

[5] a quarter of shoppers: “The Good Consumer,” The Economist, January 17, 2008, www.economist.com.

[6] would pay an extra dollar: O'Rourke, “Market Movements.”

[7] “green consumer” campaigns: J. Makower, “Whatever Happened to Green Consumers?,” Organic Consumers Association, July/August 2000, www.organicconsumers.org/Organic/

greenism.cfm.

[8] little or no discernable impact: O'Rourke, “Market Movements.”

[9] Hannaford Brothers Company: Andrew Martin, “Store Chain's Test Concludes That Nutrition Sells,” the New York Times, September 6, 2007, C3.

[10] billion individual purchase decisions: That estimate was in a news release from Hannaford stores on September 6, 2007.

[11] “Compassionate Capitalism”: Stu Stein, whose student blog has disappeared （he has since graduated from Wharton）, was commenting on my talk “Why Can't We All Be Good Samaritans?” at the 2007 TED conference, www.ted.com/speakers/view/id/178, in Monterey, California.

[12] survey of American teenagers: A random, representative sample of 767 teens from 13 to 19 years old, mean age 14.6 years. JWT survey, “Ten Stats about Teens and the Environment,” New York, March 2007.

第十章 良性循环：如何让卖家和买家都满意

小时候，我最喜爱的美食是法国甜甜圈。那是一种油炸的扭结状的面包。离我家两个路口处就有一家面包店，骑车很快就能到。每当我凑够了钱，就会毫不犹豫地踏上通往面包店的“朝圣之旅”。

那时的我完全不知道，在这油炸的珍馐美味的那层糖衣和油脂下潜伏着健康杀手。正如知觉心理学家告诉我们的那样，人体的味觉与嗅觉机制更加偏好糖分和脂肪这些让我们发胖的成分。这种神经机制在史前时期能让人们在食物短缺和饥荒时存活下来，如今却成为通往肥胖的捷径。

但味美香甜的法国甜甜圈背后隐藏的最大健康威胁是近代才出现的，那就是含反式脂肪酸的氢化植物油。植物油加氢可将顺式不饱和脂肪酸转变成室温下更稳定的固态反式脂肪酸。就是这种油乎乎的固态油脂于1903年申请了专利，用来保持烘焙食品的风味。反式脂肪酸的发明在当时堪称一大奇迹，它将点心和蛋糕的保质期延长，使酥皮馅饼（和我心仪的法国甜甜圈）的酥皮保持口感酥脆且有嚼头。将这种固态白油首次推向市场、进入大众生活的是植物油公司Crisco（克里斯科）。我至今依旧清晰地记得，在我的成长过程中，在我家和小伙伴家的厨房中，都会摆放着大罐的Crisco黄油罐头。如今Crisco这一品牌已经从美国家庭的厨房中彻底消失了。

公众第一次广泛关注反式脂肪酸的危害是在1993年，在那一年，英国医学杂志《柳叶刀》上刊登了一篇医学报告。[1] 科学家在报告中分析了来自哈佛大学护士健康研究的数据。该研究自1980年起对8万多名护士的从医道路进行了追踪，结果发现，食用反式脂肪酸较多的女性患心脏病的可能性更大。到1997年，科学家提供了更有说服力的数据——当时已经有939名护士死于心脏病。[2] 根据研究人员的计算，如果将饮食习惯从反式脂肪酸改为未经氢化的植物油，可使一个人患心脏病的概率降低53%。

但这是个无意识的信息囤积的例子，毕竟医学研究人员属于知情者，而其他人对此一无所知。哈佛大学公共卫生学院的沃尔特·威利茨（Walter Willets）博士是护士健康研究项目的首席科学家。他指出，在所有种类的食用油中，无论是橄榄油还是黄油，反式脂肪酸是危害人体健康的罪魁祸首，并且他在1997年就说过，“广大消费者对这一事实依然一无所知”。事实上，当时美联社针对此项研究进行的报道中使用了“一种叫作反式脂肪酸的东西”这个说法，足以说明读者在阅读这篇文章之前可能完全不知道这种物质的存在。

1997年的时候，人们才刚刚开始听说“反式脂肪酸”这个概念，更不必谈它的危害了。但随着相关科学发现揭示了食用反式脂肪酸的危害，公众意识也迅速提高。到2000年，美国食品药品监督管理局公布了一项调查结果，表示如果将人造黄油及其他食品中的反式脂肪酸去除，美国每年的死亡人数可减少7000人左右。该报告提议，在含有反式脂肪酸的食品的标签上注明其成分将会是十分有意义的举动，[3] 可以让消费者拥有挑选健康食品的机会和权利。

紧接着，反式脂肪酸的丧钟敲响了。2001年，美国国家科学院医学研究所发布了一份报告，肯定了反式脂肪酸与心脏病密不可分的联系，证实反式脂肪酸会增加人体中低密度脂蛋白胆固醇的水平，从而引起血管阻塞，同时降低高密度脂蛋白的水平，而后者正是清洁血管阻塞物的“良性”胆固醇。结论是：只要含有反式脂肪酸就不是安全食品。

其实，美国食品药品监督管理局早就开始考虑，是否应该规定所有食品都必须在标签上注明其反式脂肪酸含量。当时食品的营养标签仅仅标明其脂肪总含量，不会特别说明反式脂肪酸和健康脂肪，例如多元不饱和脂肪酸的含量。

食品制造商纷纷反对这一举动，抱怨目前为止氢化植物油还没有理想的替代品，如果不使用氢化植物油，很多食品将会丧失口感和质感，保质期也会缩短，而这些正是消费者关注的方面。同时，食品行业正在加强研究，试图找到有同样功效的替代品，从而改变产品成分。等到食品药品监督管理局终于下定决心要求食品标明其反式脂肪酸含量时，各大食品公司早已找到舍弃氢化植物油的方法，纷纷自豪地将自家原本含有人类健康杀手的食品标注为“不含反式脂肪酸”。

2007年，著名快餐连锁品牌唐恩都乐（Dunkin' Donuts）与其他许多公司一道宣布，将永久性地把反式脂肪酸从其产品配方中去除，招牌甜甜圈也不例外（毫不夸张地说，许多年来该甜甜圈上的氢化植物油一直多得直往下滴）。[4] 唐恩都乐和其他大型食品公司（包括那些起初抱怨找不到氢化植物油的替代品的公司）一样，转而寻找更健康的食用油来代替反式脂肪酸。

一个多世纪以来，氢化植物油曾被众人视为一种“神奇的配方”，应用于数百种食品，使其味道鲜美，口感酥脆。但在仅仅10年的时间内，公众便纷纷意识到了它的缺点。于是氢化植物油迅速沦为遭人唾弃的对象，在某些地区甚至遭到法律明文禁止。

早些时候，当美国食品药品监督管理局针对在产品标签上标明反式脂肪酸含量一事举行听证会时，许多公司纷纷表示反对。有一篇报纸评

论毫不客气地指出，如果关注自身健康的消费者知道哪些食品中反式脂肪酸含量较高，他们绝不会购买这些食品。[5] 现在我们都知道了，因而也就很难买到反式脂肪酸含量较高的食品了。它们已经从美国食品市场上彻底消失了。

关于这个传奇故事，人们最常提到的是让反式脂肪酸消失的机制。美国联邦政府从未下令禁止过氢化植物油的使用，也没有人告诉过食品公司必须停止使用反式脂肪酸。促成这种转变的最大因素就在于消费者所得到的信息。“反式脂肪酸”事件已经成为表现强大市场力量的典型事例，而这种市场力量就来源于将我们所购买商品的信息在其商标上完全公开。

随着公众对各类商品的危害了解得更加细致和全面，类似的成分消失和制造工艺遭到摒弃的案例一定会激增。要达到这一目标只需实现绝对透明，[6] 正如早期的个别事例所说明的那样，信息的完全公开具有强大的市场力量。

2000年9月10日，美国参议院举行的一场听证会震惊了所有运动型多功能汽车的车主，进而影响了整个汽车行业。听证会上公布了这样一条消息：这些顶部较重的汽车极易出现致命的翻车现象，甚至爆胎之类的小事故也很可能引发翻车事故，已经有271人因为此类事故而丧命。而许多人购买运动型多功能汽车的原因之一就是认为其安全性能比小型车更高。（如果一辆运动型多功能汽车与体积较小的汽车发生撞车且没有翻车，则运动型多功能汽车出事故的可能性较小。）美国国会希望找到平息车主情绪的最好方法，那就是实现信息透明——制定了相关法律，要求汽车制造公司必须向消费者说明运动型多功能汽车出现翻车的可能性。

这种透明体系根据政府测试设定了简单明了的五星级评级，消费者可以很容易地了解某个车型翻车可能性的大小。五星标志着该车型在事故中翻车的可能性不超过10%，而只有一星的车翻车的可能性则高于40%。为了保证评级的有效性，法律规定在汽车经销商的展示厅中展示的汽车车窗玻璃上必须贴上评级标签。

起初，运动型多功能汽车的评级结果千差万别，而且大多数不尽如人意。大约有30种被评为一星或二星，意味着翻车可能性不低于30%。只有一款运动型多功能汽车获得了四星，即翻车可能性低于20%。

仅仅4年后，这一状况便发生了逆转性的改变——有24款车获得了四星，1款车获得了二星。来自消费者的压力使得汽车制造商不再寄希望于反对制定翻车安全系数标准（几十年来他们一直如此），而是开

始专注于加强稳定性控制的技术研发，例如刹车故障感应器。

哈佛大学研究人员在调查信息透明所引发的市场良性改变时，将运动型多功能汽车翻车案例作为其15个典型案例之一。这些研究对象不仅包括2001年相关法令要求共同基金公布税后收益，也包括2004年美国政府要求汽车制造商搜集消费者对汽车潜在缺陷的意见并进行汇报。在每个案例中，都会出现重大的市场良性转变，而原因仅仅是消费者从标准规范或者同类产品处了解到了产品潜在危害方面的新信息。

美国参议院举办的有关运动型多功能汽车翻车的听证会是实现市场透明的模范事例。美国国会随后制定了对汽车轮胎进行评级的法律，其依据就是有关翻车风险的信息可以引导消费者选择安全性能高的汽车，反过来引导汽车制造商改进他们所生产的汽车的安全性能。事实的确如此。

早在1978年，美国也发生过类似的事件，消费者对信息的需求导致行业采取相关措施。当时美国各州纷繁复杂、千差万别的电冰箱能效标准让电器制造商无所适从，不知道该依据哪一个。美国电器制造商对全美统一能效标准的需求最终导致了国会要求美国能源部制定统一的能源标准，不仅针对电冰箱，还有其他十几种电器。

接下来，可预见的事情发生了。起初一些业内人士提出反对，表示这一要求在技术层面上很难实现，但电器制造商没有理会这些声音，他们开始研发能效高的电冰箱，最终改革的成果比政府要求还要高出10%—15%。而这一创新的成果便是如今每个家庭厨房中所使用的冰箱与几十年前相比，不仅容量更大，而且能耗更低。美国电冰箱的能耗随之直线下降，[7] 而且随着时间的推移依然保持下降的趋势。

在这些实例当中，政府从未明确要求某行业必须达到某个标准或程度，只是要求知情方要让不知情的消费者了解产品的关键信息。如果信息能够推动市场，那么信息对称的实现则可以彻底颠覆整个市场。

乘数效应

在新泽西州不知名的工业园区内，有一家占地面积极广的工业厂房，专门制造护发及洗浴产品。工厂的主要车间面积超过5.5万平方米，共有40条生产线。每条生产线每个小时平均生产2000件产品，这意味着两三百箱洗发水准备出厂。

在美国的商店及美容院中，有相当一部分洗发水都是在这家工厂配料

室的大桶中诞生的，每只大桶都像一只立起来的货物集装箱那么大——大约5.5米高，3米宽。每只桶的容积为3万多升，一桶洗发水足够装满一个全国性连锁超市所有商店的货架。[8]

将原料放入这只大桶足足需要一整天的时间，而将原料进行混合又需要一天的时间。随后洗发水需要通过管线输送到小桶内，进行杂质检验。这些小桶与一条生产线直接连通，洗发水在这条生产线上被分装到瓶子中。工厂的产量大约是每小时8万瓶。

我们所购买的洗发水与工厂的生产规模形成了鲜明的对比——制造商批量生产，每一批就是几万升，而我们购买的每瓶洗发水只有几百毫升。但每一瓶都代表着同一批生产出的其他108800瓶283克标准瓶中的洗发水。一旦这批洗发水被生产出来，无论洗发水的成分是什么，无论其在“负价值链”（指的是产品生命周期中产生负面生态环境影响的那些环节）中的比重如何，从市场逻辑来说，每当有人买下一瓶洗发水，这些影响都会有所反馈。

从这个意义上来说，如果某个消费者转而使用其他品牌的洗发水就会引起广泛的影响。首先，这使得每个消费者都能影响制造商的决定，到底是维持现状还是寻找替代成分。就像在一场选举中每一票都很重要一样，消费者在不同品牌间的摇摆不定也决定着各个品牌在争取消费者的竞争过程中的命运。

要想实现这一理想状态，我们还需要想办法让制造商知道我们决定购买他们的产品或者转而购买其他产品的具体原因。这样一来，消费者的偏好与商家的反应之间的信息反馈和沟通就形成了一个良性循环。如果一件商品的相关信息改变了消费者对某种品牌的忠诚度，随之产生的市场影响就会迫使商家做出消费者所期待的改进。只要消费者获取足以改变他们消费行为的信息，就会让商家改变其经营方式。这样一个良性循环就把消费者在超市走廊中所做出的决定与商家为赢得消费者所采取的措施联系在了一起。

在绿色建筑运动中，良性循环过程则更加复杂多样。建筑行业正面临一个漫长时代的结束，在这个时代，为实现利润最大化，开发商会尽可能地将建造成本降到最低。随后，建筑商、承包商、工程师和其他所有参与大楼建造过程的人都要为了这一固定预算中自己的那一部分展开竞争。这样的体系就会促使竞标者想方设法降低成本，以获得尽可能多的利润，从而导致一场“竞次”。各个分包商，例如负责供暖和供冷系统的分包商就会理所当然地安装勉强符合建筑规范的最便宜的空调，而不会选择价格更高的节能空调，虽然从长远来看，节能空调对住户也就是大楼的真正消费者来说可以节能省钱。

这一“固定预算”体系一直在商业发展的荫庇下运转，隐藏在住户（有时还包括大楼所有权人）的视线之外，并迫使这些住户承担更高的大楼运营成本。那些关键性的抉择都隐藏在施工投标书中，而消费者对这些关系建筑物寿命的决定一无所知，完全被蒙在鼓里。这就是市场信息不对称的典型案例。

目前，在建筑行业中，LEED（领先能源与环境设计建筑评级体系）已经将商业建筑对生态环境造成的负面影响考虑进来，而且该认证体系已经成为绿色建筑的建筑标准。LEED标准提醒全世界的建筑商和住户，室内污染对人体的危害以及建筑材料的理想替代产品，廉价的暖气和空调设施的高运营成本，以及通过新设计和新材料来降低能耗的多种方法。LEED标准的诞生实现了前所未有的生态影响透明，通过向大楼所有权人及住户公开建筑行业中按照旧式惯例和套路做生意的实际成本，实现了信息对称，而且通过提供现成的替代品实现了良性循环。

在美国，商业建筑的温室气体排放量占总排放量的1/3，能源消耗量则占总量的将近2/3。早年遗留下的砖泥建筑遗骸如今成为城市中再次利用的基础建筑材料，这标志着房地产业实现绿色环保的伟大契机。将一座建筑加以改造，使其符合LEED标准，代表着我们在减少对生态环境的不良影响方面取得了一定的成果，在节约能源成本方面获得了即时回报。

创建LEED标准的美国绿色建筑委员会经过研究发现，翻新旧建筑的业主平均每平方米可节省9.7美元的成本。大多数人在2—3年中就可以收回投资成本。因此，像花旗集团这样的大型建筑物业主和高纬物业这样的物业管理公司都加入旧楼利用的行动中来，也就不足为奇了。这样做还有其他诸多好处，比如降低耗电量、减少保洁方面的开支、使室内空气更清洁等，更不用说那些在大厦中工作的人可以享受更加舒适、健康的工作环境，提高工作效率。

一开始，发起LEED运动的小型工作团队就已经意识到，市场力量可以推动这场变革。美国绿色建筑委员会中LEED标准的初创人之一吉姆·哈斯菲尔德（Jim Hartzfeld）回忆说，“以市场为基础的转变”是创建这一体系的核心思想，“我们意识到了市场的自然反应。人们逐渐了解到现在有更好的建筑方法，而且能为所有人带来益处，这比制定任何规章制度都更加有效”。[9]

市场的反应非常强烈。2000年LEED标准刚刚确立时，全世界只有635栋建筑物符合标准。7年后，建筑启动资金中有超过120亿美元用于达到环保标准。随着全世界范围内许多建筑法规开始采用LEED大型建

筑标准，LEED正快速成为商业房地产的行业准则。随着市场需求的增加，市场供应也随之增加。

建筑行业正在掀起一股创新风潮，不断开发各种新技术，例如在建筑物表面安装太阳能电池板，通过太阳能发电来实现地热供暖和供冷系统。建筑行业的环保标准也在不断升级。建筑设计师正在展望新一代“有生命的建筑”，这些建筑将会与大自然融为一体，产出的清洁水源和能源比其消耗的还要多。这种良性循环正快速向前发展。

推动这种良性循环的正是各机构和公司间商务往来决策汇聚而成的力量，而非零售店中的消费者。如果你来自某大型机构的采购部门，那么你的购买力就会有更大的影响力。迈克·哈迪曼（Mike Hardiman）就是这样一个大买家。他是威斯康星大学采购部门的主任，每年的花费都要超过2.25亿美元，其中有一半用于购买商品。在我和他交谈的当天，他正准备去参加一个采购会议，是威斯康星州十大高校的采购部门联合举行的，目的是购买大宗货品。

现在的改革运动迫使我们关注可持续性和社会健康意识，但我们还远远没有做到极致。我们所有的采购部门都感到很头痛，不知该如何具体实施这些想法。

“我们已经有一些规定了，比如州政府要求购买可回收纸张。学校收到来自几位重要捐赠者的资金，用于建造一个规模很大的新科学中心。我们会寻求LEED认证。我们也会把其他社会问题考虑在内，比如我们要求承包方保证工人的最低生活工资。我们还是几大高校联盟中的一员，一起请了第三方来对我们承包商的工作条件进行评估。”

像哈迪曼这样为单位采购的人会有意识地建立良性循环，通过招标的方式表明自己有意购买的物品应当符合什么样的标准。得克萨斯州也和其他几个州一起更新了采购体系，选择更环保的商品，并考虑其生命周期成本。

这种策略似乎已经成熟，可以推广到其他领域。正如乔纳森·罗斯告诉我的那样：“作为一个建筑商，我要选择背景最理想的建筑材料，即环保和人类健康成本最低的材料。我们在设计和材料方面的选择都传达着一种市场信息。随着绿色建筑运动的规模逐渐扩大，制造商和供应商都做出了普遍反应，试图制造出更多对环境负责的产品。绿色需求从小型的创新型公司起步，并迅速扩展开来，直至全球500强企业和各大机构投资者都开始追求更加健康和环保的产品。”

罗斯和其他人看到了集体行动的力量足以造成市场压力，迫使供应商

改进建筑材料。他相信，经过一定时间，建设规模最大的业主也会采取同样的行动，在更新或升级物品时考虑环保因素。他预测，如果那些拥有数万亿美元房地产的庞大退休基金表示“想更新大厦中的地毯、灯具或者其他家具，那么你就会看到随之而来的一系列更新换代。在同一个行业中，如果你设定了较高的标杆，其他人也会照着做”。

根据工业生态学家格雷戈里·诺里斯的观点，公司高层的决策过程就是这样转变的。管理者会这样计算：“如果我们在这一门槛上获得了环境方面的益处，那么我们也能将市场份额扩展到这个程度。产品越是符合再循环利用的要求，销量就会越大，因为我们帮助更多的消费者满足了这个门槛的要求。”这样一来，商家自然就有了动力，不惜成本寻找改进方法，以达到同行业中的平均水准，甚至更高。

如果放在过去，任何游说组织，无论是想拯救热带雨林还是曝光血汗工厂，都要游说政府制定某些法律法规以方便其方案的执行和推进。但近期越来越多的人改变了策略，转而鼓动消费者联合抵制不尽如人意的产品。这一策略的关键在于让消费者采取集体行动，或者以采取集体行动相威胁，从而快速实现市场转变，扩大他们所倡导的产品的市场份额。这一市场策略更加有效，而且比政府法令见效更快。这一做法给市场带来的压力不亚于机构采购部门所施加的影响。

达拉期望“好导购”软件可以“成为一个巨大的市场杠杆，刺激制造商逐渐全面改进产品”。但能够推动这一杠杆的力量并非只有对市场变化所做出的反应，还有出于道德层面的考虑以及维护品牌声誉的社会责任等。这样一来，20世纪60年代的过时口号——“将权利归还人民”又被赋予了全新的力量和含义，让那些在商业市场中追求更加环保、清洁和人性化产品的商家有了更多的力量和权利。

绝对透明体系承诺建立一个全新的市场机制，对消费者集体选择的效应及时做出反应。每个消费者的选择相加起来就会产生乘数效应，相当于为他们所购买的产品的性能投了一票。随着商家根据消费者的需求做出相应的改进，消费者也会更加清楚地意识到自己所做选择的道德意义。

“你可以辩解说自家厨房中装意大利面酱汁的瓶子对环境的影响微乎其微，但这一品牌的总体影响就是像你这样的数百万个决定相加起来的总和，”格雷戈里·诺里斯这样说，“如果我们都能做出更好的选择，这个选择就相当于投出的一票，而且每一票都很重要。如果说自己买什么不重要，就等于说自己把这一票投给谁是无所谓的事情。只有我们的购买选择才会推动工业机器的运转。商家告诉我：‘消费者不在乎

的东西，我们是不会去在乎的。消费者开始关心，我们才会开始关心。’”

[1] came from a 1993 report: W. C. Willett et al., “Intake of Trans Fatty Acids and Risk of Coronary Heart Disease Among Women,” The Lancet 341 （1993）: 581–585.

[2] already died from heart disease: F. B. Hu et al., “Dietary Fat Intake and the Risk of Coronary Heart Disease in Women,” The New England Journal of Medicine 337 （1997）: 1491–1499.

[3] labeling trans fats: FDA, “Food Labeling: Trans Fatty Acids in Nutrition Labeling,” The Federal Register 68, no. 133 （July 11, 2003）.

[4] dripping with the hydrogenated oil: There's more to the trans fat story, though. Dunkin' Donuts, like many other food companies that now claim their foods are “trans fat free” still includes up to half a gram of the stuff per serving. Federal regulations allow foods below the half-gram threshold to be labeled as having “zero grams” of trans fat. Associated Press, “Time to Make the Donuts . . . Healthier,” Daily Hampshire Gazette, August 27, 2007, p. D1.

[5] which ones those were: Kim Severson, “Hidden Killer,” San Francisco Chronicle, January 30, 2002, p. 1B.

[6] transparency: Fong, Graham, and Weil, Full Disclosure.

[7] Energy use by refrigerators: A 1973 federal mandate was not implemented because by 1978, when energy standards were ready, President Reagan opposed them. Even so, the industry began increasing energy efficiency on its own, and individual states went ahead to impose their own requirements. By 1993, a national standard was implemented by the federal government under President Clinton. David B. Goldstein, Saving Energy, Growing Jobs（Berkeley: Bay Tree Publishing, 2007）.

[8] enough bottles of a shampoo: The math: 8,500 gallons equals 1,088,000 ounces. If the bottles are 10 ounces each, that would make 108,800 bottles. The two major drugstore chains in the United States each has about six thousand stores. Each store stocks three or four units of each product （with additional stock held in the chain's distribution centers）. So it takes twentyfour thousand units to fill the shelves for one product at all the stores.

[9] imposing any kind of regulation: Jim Hartzfeld, quoted in Peter Senge et al., The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World（New York: Doubleday Currency, 2008）, p. 21.

第十一章 化学物质：你身边的隐性杀手

人们普遍认为生产环保产品会为一些公司带来财源，这不仅表现在能源成本的直接节约上，而且表现为创新的智能化产品和制作工艺对生态难题的解决。换个角度来考虑，目前的环保潮流仍集中在全球变暖问题上，这只能算是未来诸多类似潮流中的第一波。

现在市场上的大多数产品都是基于20世纪的化学工艺制造而成。进入21世纪后，人们必然更加深刻地意识到常用工业成分与人类生物学的相互作用和影响。由于科学进步势不可当，人们最终会发现一些产品成分是导致这种或那种疾病的罪魁祸首。

随着科学发现的不断出现，人们对地球升温的恐慌也传播开来，每一

次新发现都会在媒体上引发一轮新的恐慌。然而就在人们对全球变暖感到日益恐慌的同时，我们可以看到即将席卷而来的新一轮恐惧正在酝酿之中。而推动潮流的一股无法阻挡的力量便是飞速发展的科技进步所带来的副作用，以及随着信息公开而日益提高的市场透明度。

将绝对透明体系应用到某一领域，例如有关化工原料的医学新发现中，我们就会发现下一轮值得担忧的威胁便是毒素，如今越来越多的人习以为常地认为，所有用于消费品生产的化学成分都是可疑对象。人们担忧的范围会进一步扩大到似乎并无毒性的化工原料，仅仅因为未来的毒性标准会比今天的要求更高，而且随着信息的传播范围日益广泛，公众的危险意识也会提高。

毒素会成为下一轮恐慌的另一个原因是，既然现在的新闻报道随处可见有关全球变暖和地球面临的其他威胁的警告，这些信息就会长时间大规模地影响大多数人的日常生活。然而一旦出现涉及自己和亲朋好友的身体健康的问题，人们就会予以更多关注。

再来看看我们经常吃的爆米花吧！那种可以用微波炉加工的奶油味爆米花的商标往往会向消费者保证，该爆米花不含任何反式脂肪酸及胆固醇，但其成分列表中并没有提到美味可口的奶油味道和令人垂涎欲滴的香味其实来源于双乙酰——这是一种调味品，可以引发支气管炎。如果患上这种疾病，人体肺部的小支气管便会肿大、结疤，最终彻底瘫痪。患者可以深呼吸，但呼气时很困难。这种疾病常被称作“爆米花工人肺病”，[1] 有时甚至会导致爆米花加工厂或者糖果糕点加工厂的工人死亡。就连加工狗粮的工人也难逃其害，因为狗粮中也会用双乙酰做添加剂。

对我们其他人来说，警示来自科罗拉多州的维尼·瓦斯顿（Wayne Waston）。在瓦斯顿被诊断为“爆米花工人肺病”之后，他的医生向联邦机构发出警告，提醒他们这种威胁已经穿过工厂围墙，进入了消费者家中。该事件引起了公众的警觉，很快美国四大微波炉爆米花生产商不得不宣布把双乙酰从产品配方中去除。[2]

在日常生活中，奶油、奶酪和一些水果中都含有少量的双乙酰，但不会对人体健康造成危害。爆米花生产商使用双乙酰并不违法，是经过美国食品药品监督管理局批准的。而维尼·瓦斯顿将自己置于非同寻常的危险之中——他戏称自己为“爆米花先生”，因为他每天都要吃两三袋爆米花，已经持续10年之久。他尤其喜欢在撕开新出炉的爆米花包装袋那一刻，深吸一口气，让自己的肺里充满奶油的香气，而这一刻也正是双乙酰最活跃的时刻。

瓦斯顿的这种特殊饮食嗜好是导致这场医学灾难的根源。加热后的双乙酰会变成蒸气，对人体肺部造成危害。如果长时间吸入该气体，最终会导致“爆米花工人肺病”。瓦斯顿的医生曾经来到他家，测量爆米花刚出炉时空气中双乙酰的含量，结果发现与爆米花加工厂空气中的含量一样高。

那么我们是不是应该离那些添加了双乙酰的爆米花远远的呢？也许是吧！也许不必。与该案例相关的一份报告这样写道：联邦监察机构并没有做出相关提醒，也没有针对消费者提出医学方面的建议。[3] 那么消费者应该做何反应？这正是令人尴尬之处——美国食品药品监督管理局、食品业甚至医生用来判断消费者健康状况的标准和科学家的建议并非总是一致的。

那么到底什么算是“有毒”物质呢？公共健康专家和化工行业之间关于工业化学品的争论已经延续了数十年，争论的核心是一个可以从许多方面来回答的问题——什么化合物在什么样的环境下对什么人是有毒的？

据调味品制造商协会统计，超过1000种调味品原料会对工人的呼吸道产生威胁。[4] 没有人知道在我们每天使用的生活用品和食用的食品之中潜伏着多少种具有潜在危险的化学物质。据有效统计，人造化合物的种类已经达到10.4万种，[5] 其中有一万种每年的用量超过10吨。这些常用化学物质中经过成人毒性测试的仅为九牛一毛，更不用说对胎儿和婴幼儿的影响测试了。

说到我们所购买、使用和拥有的物品中所含化学物质的潜在威胁，虽然许多危险都被视为“可疑”，但是由于无法达成一致结论，所有危险都“尚未证实”。除了很少一部分化学物质以外，例如大剂量的气化双乙酰，几乎所有病例中某化学物质与某疾病间的因果关系都还没有进入研究阶段，更不用说结论了。

在确定哪种成分应当引起医学关注时，科学家在很大程度上要依靠猜测。在一些病例中，目前的科学方法可以确定某些病理反应是由特定有毒化学物质引起的，并了解引起这些病理反应的过程。但很多时候人们的担忧都是建立在一个简单的事实之上，那就是没有任何合成化学物质对人体来说是不可或缺的，因此当这些化学物质达到一定量或者进行了某种组合时，它们在人体中的存在未必是好事。

但科学技术并不一定能预料到这些化学物质会在某个人身上产生什么样的具体影响，毕竟人体这个生态系统实在是太复杂了。这些化学物质以多种方式参与人体组织的活动。有些与人体本身荷尔蒙的分子结

构相仿，最终在内分泌系统中安家；有些与体内帮助大脑和人体中的细胞协调运转的化学信使相似；另外一些则很容易被人体脂肪吸收；还有一些化学物质，尤其是来自以石油为原料的物品中的大量化学物质很容易穿透细胞膜（石油化学物质含有致癌苯环）。这些化学物质一旦被人体组织吸收，就会以多种方式肆意破坏人体内部，但不会立即引起人体明显反应。

发炎症状

如果你想知道迈克尔·勒纳（Michael Lerner）和他的妻子莎瑞尔·帕顿（Sharyle Patton）体内都含有什么工业化学物质，只要登录www.bodyburden.org网站查询即可。勒纳和帕顿都活跃在环境健康领域，该领域专门研究工商业的化学副产品对人体的影响。他们在网上公布了分析结果，希望能引起公众的关注，提高大众在这方面的意识。

勒纳体内似乎含有较多的甲基汞、无机砷和多氯联苯，但这只不过是他进行血液和尿液中代谢物检测后发现的214种工业化学物质中的很少一部分罢了。

帕顿的体内除了上述物质外，还有含量较高的氯代二英和有机氯农药残留物，另外还有很多种她丈夫检测结果中没有发现的物质。

在医学数据库中，这些化合物中的每一种都会和若干种不同病症有所关联，但确定性不一。例如，无机砷会致癌；塑料、牙齿封闭剂和易拉罐内涂层中所含的双酚A可能会导致新生儿出生缺陷、儿童发育迟缓、多种癌症以及人体内分泌系统和荷尔蒙分泌紊乱。氯代二英和多氯联苯进入人体的主要途径是我们进食的肥肉、乳制品及鱼肉。它们和双酚A一样，有可能会导致新生儿出生缺陷、儿童发育迟缓、癌症，以及人体神经系统和免疫系统的机能紊乱。农药残留物通过喷洒过农药的粮食和饮用水进入人体，它们能够造成一系列慢性的人体机能的紊乱。

回过头来再看看勒纳体内所含214种工业化学物质的清单，让人不禁毛骨悚然——没有任何东西是绝对安全的，有毒物质随着我们房间里的灰尘和空气飘荡，有些从水中和土壤中而来，有些则是其他物体散发出的气体，这些物体的名目又是一个冗长的清单，从油漆、地毯到电脑键盘和家具，无所不包。

人体也可以称得上是一个生态系统，迥然不同、分工各异的器官和组织在同一个系统内有条不紊地分工合作。因此，人体和其他生态系统

一样，也难免受到外界物质的侵扰，造成内部运转紊乱。将人体内所含外界物质进行量化就是生物累积性研究的内容。勒纳和帕顿所开展的研究就属于此类，对人体一生中的生物累积进行检测。目前，生物累积性研究已经在医学科学领域独树一帜。这方面的研究总是在提醒人们，其实在地球上生活的所有生物体内部都是各种有毒物质的大杂烩。

到现在为止，已经有数千人进行过检测，每个人都被发现体内含有这样或那样的有毒分子。美国疾病控制中心的生物监测计划正在开展一个庞大的项目，即通过检测人体血液或尿液的代谢物中的有毒物质，来测量人体接触有毒物质的程度。这样我们就可以更加了解我们的身体到底吸收了什么物质，而不是关注我们身边的东西。我们不再仅仅测量水源、空气或土壤中所含的污染物，而是研究这些物质是如何融入我们的体内生态系统的，这种转变使得我们开始关注和思考医学上的病原学原理以及化学风险。

一种针对外界化学物质研究的新型医学模式正逐渐形成。该模式的理论基础是，人体即便只接触少量的化学物质，经过数十年的日积月累，最终也会显现出负面影响。这个产生影响的过程极为缓慢，测量单位甚至可以精确到百万分之一。从毒理学的角度来看，这标志着一个重要的转变，那就是不再仅仅坚持传统的研究方法——通过人体在短期内接触到大剂量化学物质来检测该化学物质的危害性。这种“短期–大量”的模式比较适用于研究作画时使用溶剂的画家的安全。而新型的“少量–长期”模式似乎更适用于研究每天都会接触到少量日常生活用品中所含的可疑化学物质的孩子的成长过程，或者我们当中的任何一个人。

例如，大家逐渐在癌症成因方面达成一个共识，认为一个人一生当中所接触到的众多可能引发癌症的物质虽然都是少量的，但其毒性和大量致癌物质一样严重。这种成因分析模式表明，与其费力寻找引发癌症的某个罪魁祸首，还不如寄希望于分析一个人的日常生活。正是他一生中所接触的各种各样的化学物质，日积月累引起了细胞变异。人体免疫系统长期受到诱变因子的持续攻击，最终必然会导致崩溃，失去消灭变异癌细胞的能力，从而形成癌症。从这个角度来说，人体发生癌变的原因最终要归咎于长期接触散布在我们周围空气、食物和水源中的致癌分子。

玛莎·赫伯特（Martha Herbert）博士是哈佛大学医学院的儿科神经病学家。她指出，现在有上万种人造化合物正悄无声息却持续不断地攻击和改变着大自然。这些化合物大约有30亿种不同组合，而且没有人能够了解这些化学组合影响婴幼儿神经发育的所有可能的方式。[6]

赫伯特博士解释说，这些大量的分子给人类造成的最大威胁是在儿童身体器官快速发育阶段，那时他们的中枢神经系统刚开始发育，新陈代谢速度非常快。此时儿童身体器官如果接触到少量的外来分子，就会充分吸收，从而对人体造成持续损害，但这种损害可能许多年都不会显露出来。

对外界侵入的化学物质，人体所有器官中抵抗力最弱的就是大脑，因为大脑需要充分利用种类繁多的分子来发出化学信号，以协调我们的大脑活动和身体机能。这种机制意味着，如果来自外界的分子恰恰能够与神经中枢的无数化学反应中的一种进行互动，那么就会引起体内机能紊乱。大脑抵抗力弱的另外一个原因是它的新陈代谢速度较快。[7] 大脑进行新陈代谢需要消耗人体1/3的能量供给，数千种化学物质会影响其新陈代谢过程，而大脑的新陈代谢又决定着人体细胞是否能够有效利用能量。

赫伯特博士和她的同事运用最前沿的技术对自闭症患者的基因细胞进行分析，结果发现大量细胞都与自闭症特有的神经特点无关，而是对外界环境压力和炎症的抵抗力较弱。[8] 赫伯特博士指出，患有自闭症的孩子天生对代谢紊乱的抵抗力偏弱，进而影响体内细胞吸收氧气、产生能量的能力和免疫系统对传染病及过敏原的抵抗力。

对这些孩子来说，较小的环境压力就足以使他们达到患病的临界点。有两种情况会导致他们达到临界点，一种是全身炎症，另一种被称作“氧化应激”，都是因为体内存在太多自由基——会严重损坏人体细胞的黏性分子，从而引起DNA（脱氧核糖核酸）突变，并使人体对癌症等疾病的免疫力下降。这两种状况密切相关，总是同时发生，对其他的遗传模式有着特殊的敏感性，表现为自闭症障碍（同时还会表现为其他表面上似乎毫不相干的自闭症儿童身上的常见病，比如糖尿病、过敏症状和哮喘病等）。

赫伯特博士说：“我们所看到的是我们的身体弹性正在逐渐丧失，也就是那种遭受创伤后迅速恢复的身体能力。”她将这种人体免疫力的下降视为一个更广泛的医学问题的一小部分，而这个医学问题绝非一朝一夕就能解答的，那就是为什么所谓的“现代文明病”在富足的现代社会日益增多，而在相对贫困的时代较为罕见。这些疾病包括糖尿病等内分泌紊乱症以及狼疮、多发性硬化症和哮喘病等自身免疫性疾病。[9]

正如赫伯特博士告诉我的那样，她和同事“开始考虑这些具有不同临床表现和结果的千差万别的疾病是否都基于相同的基本生物过程。人体每时每刻都会产生自由基，如果数量恰当，就会达到人体细胞间平

衡，但如果超过了人体能够清理的数量，就会导致三种后果——炎症、氧化应激和烦恼”。

通常情况下，人体免疫系统在感染时会出现短期炎症，但如果在终止炎症的过程中出现了障碍，本应是暂时症状的炎症就会持续下去。赫伯特博士解释说：“如果清理自由基的人体组织受到化学物质的干扰，减缓或者破坏了这个过程，你就会长期处于抗氧化剂减少的状态，从而导致人体发生氧化应激和慢性炎症。”

这一模式与生态科学中一个被称为“表观遗传学”的边缘科学研究领域不谋而合。该学科主要研究在基因组正常的情况下，人体内部和外部的分子如何引发或者阻碍基因遗传功能的发挥。赫伯特博士说，已知的会引起氧化应激和慢性炎症的化合物包括铅、汞、酒精、柴油和杀虫剂等数百种物质。“我们之所以发炎都是因为这些混合物质。这似乎是人们患上各种疾病的主要途径。你丢弃的有毒垃圾越多，生病的人就会越多，而且越快。”

人体似乎存在一个临界点，[10] 当有害化学物质超出人体的清理能力时，就会导致各种疾病。至于随之而来的是哪种疾病，还要取决于我们接触到的是什么化学物质，以及我们独特的基因结构对此做何反应。也许对一些孩子来说，最终的结果就是患上了自闭症。但其他基因结构不同或者日常生活中接触内容不同的人就有可能患上其他疾病，比如糖尿病、缺血性心脏病、慢性阻塞性肺病和哮喘病。

这一新兴的病因模式认为，所有这些疾病都有相同的早期形成阶段，那就是慢性炎症。长年的慢性炎症会破坏内分泌和心血管系统以及免疫系统在癌症形成早期对抗病魔的能力。肺气管如果持续受到外界刺激，也有可能向慢性阻塞性肺病发展。因此，日前医学界提出了一个全新的涵盖性术语——“慢性全身炎症综合征”，如果任其发展最终有可能威胁到生命。

以慢性阻塞性肺病为例，该疾病是肺气肿的先兆，而肺气肿通常都是烟民生命走向衰竭的标志。针对慢性阻塞性肺病的一项全球调查研究得出了一个惊人的结论，[11] 那就是越来越多患上此病的人从未吸过烟。由于越来越多的城市居民每天呼吸着充满各种粉尘的空气，不吸烟人群也开始患上这种肺病。根据《柳叶刀》杂志上一篇有关慢性阻塞性肺病的新发现的文章，[12] 在中国，由于暴露在污染严重的空气中而导致非吸烟者患上慢性阻塞性肺病死亡的人数超过200万。

慢性阻塞性肺病反映了长期接触空气中刺激肺部的外界物质——汽车尾气、香烟烟雾、灰尘或办公室中打印机喷出的化学物质等——造成

的身体负担。在这方面，我们所有人都没有防御能力。从全球范围看，预计慢性阻塞性肺病的患病率依然会继续提高，因为诸如工厂烟尘、汽车尾气和室内污染物等在空气中传播的尘埃粒子还在持续增多。等到非吸烟者人到中年，和吸烟者相比，患上慢性阻塞性肺病的概率也相差无几了。

鉴于人类即便只接触少量化学物质，累积一生也有可能导致疾病，这一事实暗含的意思就是，只要接触到化学物质就有可能引发炎症或者阻碍身体机能正常运转，所以都称得上是健康隐患。从这个角度来说，任何合成化学物质的诞生都是对大自然的污染，毕竟，谁知道它可能引发什么无法预料的生态影响？答案无人知晓，至少我们每天大量吸收的大多数人造化学物质都是如此。我们一天到晚就好像在玩赌博游戏，以生命为赌注，打赌我们身边不可或缺的物品的原料从长远来看不会对我们造成危害。

监察机构对有毒物质的认识则会最终决定我们将接触到什么物质。在评估化学物质时，欧洲毒理学家首先测量物质本身的毒性。如果该化学物质对人体具有潜在的危害，专家组就会仔细衡量相关科学证据进行评估。他们的指导原则是“预防胜于后悔”，即审慎预防原则。这就意味着，如果某种化学物质有危害人类健康的嫌疑就会立刻被禁止使用。

美国所采取的方法则认为，即使某种化学物质本身具有毒性，但在正常水平或特定条件下使用依然安全。[13] 美国政府在明令禁止某种可疑物质的使用前都要求出具详尽全面的证据，以证明人类接触该化学物质的确会产生危害。这种具有说服力的证据其实很难搜集，因此许多在欧洲已经禁止使用的化学物质在美国依然被认为是“安全”的。因此，很多在美国（以及其他制定了类似标准或从未制定过任何标准的国家）产品中广泛使用的化学物质在欧洲国家其实早已被禁止使用。

导致这种进退两难的窘境的最初原因还要追溯到1979年的一项决定。当时美国环境保护局列出了一张包括6.2万种工业化学物质的清单，规定这些物质的使用无须经过任何批准或测试。那些不受新规定限制的化学物质包括一些众所周知的毒性很大的物质，例如乙苯——一种工业溶剂，医学研究表明，它毒害神经的作用十分强大。这还不是最令人不安的。根据美国审计总署的一份报告，30年来，环境保护局仅仅要求对清单上的几百种物质进行了检测，其他的依旧神秘莫测。

这就与欧洲一项名为“REACH”（“注册”“评估”“批准”“化学物质”英文单词的首字母组合）的项目形成了鲜明的对比。该项目目标十分宏大，那就是要对1979年美国环境保护局所列清单上不受新规定限制、

依然在日常生活用品生产中广泛使用的数万种化学物质全部进行检测和评估。除此之外，还有那些已经投入使用但尚未经过权威机构严格审查的新型化学物质。从2009年起，欧洲化学品管理局将陆续公布已经测试过的化学物质清单，以供寻求替代原料的生产商参考。对那些已经在世界经济体系中广泛使用的化学物质，REACH项目将排出一个新型的化学元素周期表，根据化学元素的危险性而非分子结构列成表格。

宝洁公司的一位毒理学家评论说："从理论上来说，我很赞同REACH项目的做法。如今商业中使用的许多化学物质都没有受到监管部门的审查，也没有任何公开的安全数据。REACH项目就可以让大家获取相关的信息。"他补充说，无论政府是否要求出具关于某种化学物质毒性的正规文件，宝洁公司早已形成了一套自己的核查产品安全性的标准。他是这样说的："如果这种化学物质不安全，我们绝不会将其投放到市场中去。"

当我问另外一位毒理学家，一生当中持续不断地接触那些"安全"的化学物质是否有可能引起发炎症状，他认为这个问题很新颖，还从未考虑过。但作为一个科学家，他提出了一些很实际的问题，例如，如何将人体的炎症反应进行量化，从而表明迄今为止的研究能否断定人体发炎症状的轻重与长期接触化学物质之间的确切关系。他得出的结论是："这是个很有意思的理论，我能看出其价值所在，但还有很多经验性问题。毒理学在过去20年中取得了很大的进展，我相信未来会继续发展下去。"

也有一些毒理学家认为，在评估我们一生当中在呼吸、饮食等过程中吸收的各类化学物质时，他们这一学科存在一个盲点。这种自我警醒最早出现在《神经毒理学》刊物中，对过去几十年来毒理学家测量化学物质危险性所使用的方法提出了挑战。[14] 德博拉·科里–什莱赫塔（Deborah Cory-Slechta）是罗伯特·伍德·约翰逊医学院的毒理学家。她发现，让实验用动物大量接触百草枯和代森锰之类的农药会导致多巴胺神经元退化，而这正是人类患帕金森症的根源所在。但只有动物频繁接触到某一种农药（这种情况只发生在胚胎期和成年期）或者两种农药的混合物时，才会产生这种危害。百草枯和代森锰具有截然不同的分子结构，但频繁接触其中一种农药或两种农药的混合物就有可能引发帕金森症。

诸如此类的发现为毒理学带来了空前的挑战，因为仅仅接触一次这些化学物质中的一种并不会引发明显的病症。在此之前，通过接触单一的化学物质或者短期接触某类化学物质来测量它们对人体组织的损害一直是测量化学物质毒性的黄金准则，是我们保护自身的早期预警机

制。然而，这种方法无法告诉我们，如果长期接触某种物质或者该物质与其他物质的混合物是否会产生危害。而现实情况是我们的确持续不断地接触各种各样化学物质的混合物。这个盲点使毒理学家迄今为止尚未找到合适的评估办法。

就像科里–什莱赫塔指出的那样，对化学物质进行安全等级评估的标准方法忽略了现实环境。进入人体内的各种化合物之间的相互作用使得风险分析计算所依据的假定受到了挑战。首先，这些测试只是检测某种化合物是否会杀死细胞。小剂量的化合物也许不会杀死细胞，但有可能会干扰细胞之间传输信号，从而影响细胞功能的正常运转。科里–什莱赫塔补充说，健康的成年人仅仅接触一次某种化学物质并不能让我们从中了解该物质是否会影响儿童、慢性病患者或者老年人这些弱势人群，也无法了解许多事物和现象的真实情况，例如呼吸受污染的空气，空气就是数不清的各种各样的微尘组成的混合物，而这些微尘的化学组成在不同的时间和地点都会有所不同。

科里–什莱赫塔在《神经毒理学》中写道：“关于人类所接触化学物质的信息，无论从深度还是广度上来说都有所进展，但依然十分有限。”科里–什莱赫塔提议，毒理学这一学科应将思维模式转变为“多方位”模式。在某一具体的生态系统中，不同目标区域所受到的刺激或攻击，无论是一种分子的多次刺激还是许多分子的集中刺激都会对该生态系统造成危害。她补充说，这是在毒理学领域实现其终极目标——维护人类健康——的道路上迈出了极其重要的一步。她指出，基于这种新的认识，目前的研究方法已经不足以为人类提供强有力的保障了。

那么，我们又该采取什么行动呢？

[1] “popcorn worker's lung”: Gardiner Harris, “Doctor Links a Man's Illness to a Microwave Popcorn Habit,” the New York Times, September 5, 2007, p. A23.

[2] pulling diacetyl from the mix: Associated Press, “Microwave Popcorn to Omit a Risky Chemical,” the New York Times, September 6, 2007, p. C12.

[3] should treat the news: Associated Press, “Heavy Popcorn User Ailing,” Daily Hampshire Gazette, p. 4.

[4] may pose respiratory dangers: David Michaels, Doubt Is Their Product （New York: Oxford University Press, 2008）.

[5] man-made chemical compounds: One commonly cited source for estimates of numbers of chemicals: Guide to the Business of Chemistry, 2006 Edition （Arlington, VA: American Chemistry Council, 2006）.

[6] concoctions might impact: Actually, the combinatorial possibilities are much greater. The approximately three thousand most-used chemicals, if studied in groups of three, could be combined in about 85 billion ways. Since tests of body burden have measured around two to three thousand chemicals each （far less than the 85,000+ chemicals in the federal registry） and yet have found easily one to three hundred chemicals in each person, the combinatorial possibilities are vast. And that is just the combinations of the chemicals themselves—this does not account for dose, timing, genetic individuality, concurrent infections, or other concurrent health issues, such as stress, immune impairment, and so on.

[7] the brain's vulnerability: Martha Herbert et al., “Autism: A Brain Disorder, or a Disorder That Affects the Brain?,” Clinical Neuropsychiatry 2, no. 6 （2005）: 354–379.

[8] environmental stress and inflammation: Martha R. Herbert et al., “Autism and Environmental Genomics,” Neurotoxicology 27 （2006）: 671–684.

[9] endocrine disorders like diabetes : Kevin Becker, "The Common Variants/Multiple Disease Hypothesis of Common Complex Genetic Disorders," Medical Hypotheses 62 (2004) : 309–317.

[10] a tipping point: Oxidative stress and inflammation are themselves markers of allostatic load, a broader index of stress the body undergoes versus its ability to stay resilient in the face of these biological challenges.

[11] worldwide study of COPD: A. Sonia Buist et al., "International Variation in the Prevalence of COPD," The Lancet 370 (September 1, 2007) : 741–750.

[12] according to an editorial: "Beyond the Lungs—a New View of COPD," The Lancet 370 (September 1, 2007) : 740.

[13] may still be safe: The complexities of environmental–physiological interactions clearly allow for safe exposure to some toxins in controlled amounts. As encountered in nature, botulin bacterium, an anaerobic toxin, sometimes called the world's most deadly poison, can paralyze and kill a person within days. But with the tiny, harmless amounts delivered in Botox injections, the targeted muscles relax for about three months, making facial wrinkles disappear. Even botulin, then, can be used safely under the right conditions.

[14] methods used by toxicologists: Deborah A. Cory-Slechta, "Studying Toxicants as Single Chemicals: Does This Strategy Adequately Identify Neurotoxic Risk?," Neurotoxicology 26 (2005) : 491–510.

第十二章 购物的不是你，而是你的大脑杏仁核

如果你想创建一个洗发水品牌，可以到新泽西州中部的各个工业园区去，随便找一家超大规模的个人护理产品生产商，他们就会向你提供原材料，并帮助你生产成品。此外，厂商还会专门为你设计独家配方。我认识一位企业家，他是一家由著名发型师创办的护发产品制造公司的合伙人。他告诉我："所有业内人士都知道要去找这些生产商帮忙，他们替所有洗发产品做研发工作。这个行业内没有什么秘密，所有原料都有报价。"

洗发水的零售渠道共有三个层面：面向普通大众的连锁店、美容美发店和高端精品商店，三个渠道的零售价格逐层递增。普通连锁店处于市场最低端，通常选择大批量进货，因此出售的洗发水品种有限，原料比较固定，可变通余地较小。而美容美发店和精品商店对洗发水更为挑剔，且绝不会因为原料而调低定价。

洗发水行业巨头都拥有自己的研发中心和生产基地，但它们所使用的原料和生产方法与其他公司并没有太大的不同。这个行业和其他行业一样，最关注的也是产品的成本问题。那位合伙人告诉我："在制定洗发水配方的时候，决定我们选择什么原料的是定价而非消费者的需求。我们告诉配方师，为了保证产品销量，必须将原料价格控制在2.85美元以内，因为我们的销售渠道是普通连锁店。"

配方师说："以这个价格，你不可能拿到那些原料。"

"但是几个月后，经过多次试验，我们最终还是如愿以偿地研制出了成本只需2.85美元的配方。如果使用的是有机原料，价格就会高出很多。"

所有洗发水都含有几种基本的化学原料：表面活性剂、调节剂、发泡剂和香味剂。其中应用最广的是表面活性剂，它能帮助去除头发中的污物；表面活性剂刺激性较强，会让头发变得干枯易断，所以配方师在其中加入了调节剂来中和洗发水的pH酸碱度；发泡剂可让洗发水容易起泡；香味剂则使各种洗发水拥有自己独特的味道。以上原料是洗发水的4种基本原料。除此之外，各家洗发水生产商都会在这些原料的基础上，添加数十种其他物质，以使自己的产品与众不同。

这些配料并非都没有毒性。有一位生态学家曾经很气愤地告诉我，他最近听说自己和妻子使用的洗发水中含有二烷。这种物质是发泡剂生

产过程中所产生的化学残留物，很可能会致癌，但产品的说明书里并没有将其列出。

如果你想买一瓶绝对安全的洗发水，最好不要选择那些名称听起来很环保，貌似含有某些植物原料的洗发水。因为它们所含的50种左右原料当中有很多可能会导致癌症、妇女不孕，或引起过敏、破坏人体免疫系统等，这些后果还只是洗发水诸多危害中的少数几种。当然，我并不是说使用一瓶某品牌的洗发水，或者用上几年就会导致这些后果，而是使用洗发水会提高这些情况出现的概率。

“自由肌肤”加倍保湿洗发皂则与其形成了鲜明的对比。它可以称得上是世界上最安全的洗发产品，因为它只含有三种简单的成分——棕榈油、可可脂和椰子油。这些成分绝不会对使用者造成任何危害。此外，我还从“肌肤深处”网站了解到一系列个人护理产品中可能会对人体造成危害的成分。[1] 据统计，美国妇女平均每人每天会使用数十种护理产品。“肌肤深处”网站详细列举出了这些护理产品中哪些可能含有有毒物质，并建议人们最好远离它们，以保护人体最大的器官——皮肤。

虽然各化妆品公司都极力鼓吹自家产品的原材料均属纯天然，但化妆品的效果主要依赖的其实还是人工合成的化学物质。自2005年3月起，欧盟开始执行一项新规定，要求所有个人护理产品必须进行科学的毒素评估，其中所含化学物质必须全部接受“CMR检查”，即致癌物、诱导有机体突变物质及生殖毒性物质的检查。一旦发现某种原材料含有这三种有害物质中的一种或几种，就不能再应用于生产，或者只能在严格限定的范围内使用。至少在欧洲应当如此。

然而在美国，个人护理产品和化妆品中所含的大约1.05万种化学成分的安全性得不到保障。环保工作小组称，这些化学成分中有近90%从未接受过美国食品药品监督管理局或化妆品行业内部的评估。[2] 而欧盟则为此专门设立了毒理学家委员会。该委员会由来自欧洲大陆各个实验室的科学家组成，每个季度都对这些化学成分进行定期评估。

在这些研究的基础上，再加上数年来的调研结果，“肌肤深处”网站将每一种化妆品成分与医学数据库中的安全性及危害性数据进行对比，评估出了各种成分对人体健康的危害程度。例如，该网站就是使用这种方法对“自由肌肤”加倍保湿洗发皂进行了评估，并将其评为10种最安全洗发水之一。与此形成鲜明对比的是，那些以生态环保词语命名的品牌却名列1051种洗发水中“最不安全的10种”。

在洗发水安全指数列表中，“肌肤深处”网站将“安全产品”标为绿

色，“中度危险产品”标为黄色，“需要提高警惕类产品”标为红色。所有消费者可能都很关注这个简单明了的列表。对那些想要了解具体数据的消费者，“肌肤深处”网站也详细列出了每种原材料的健康指数和具体数据。例如，该网站说丁基化羟基苯甲醚（一种保持洗发水中油质物不变质的化学成分）有可能导致癌症、内分泌失调、过敏、免疫力下降或身体器官中毒，并且已经有发现表明这种物质会累积在人体组织中，所以该物质用量越大，危险性就会越高。在从1到10的危害指数排名中，丁基化羟基苯甲醚排在第一位，危害指数为10。

通过公布5.5万种个人护理产品的潜在危害性，“肌肤深处”网站促进了消费者和销售商之间的信息对称。我曾向一位洗发水公司的高层管理人员提及“肌肤深处”网站及其对洗发水危害性的评估，发现他居然从未听说过这个网站，并对消费者使用这个网站提供的数据感到非常吃惊。他疑惑地问我，消费者是否真的会不怕麻烦地去网站上检验自己所购买的化妆品的安全性，更不要说根据网站上的数据来购物了。

很明显，消费者的确会这样做。根据我近期的调查，[3] 自从这个网站2004年创立以来，到目前为止已经有64328621位访客。没有人知道这些访客中有多少是消费者，有多少是想调查自己产品排名的化妆品品牌经理，又有多少是洗发水配方师。在当今这个生态意识日渐觉醒的社会，数千万访客中这三类人可能都有。试想一下，如果测评结果摆在零售店里，或者洗发水货架旁，又会吸引多少消费者去上网查看。如果真的出现了这种情况，我相信没有哪一个洗发水品牌经理会不知道“肌肤深处”，会不去重新调整自己产品的配方，以期获得更好的排名。

从神经学角度来说，“肌肤深处”迎合的其实是人体大脑杏仁核所感受到的恐惧。杏仁核是大脑的恐惧中枢，这些神经回路持续扫描所有可能对我们造成威胁的事物，并激发“战斗，逃跑或原地不动”反应，让我们变得惊慌失措。当我们去购物时，杏仁核会提醒我们注意所购买物品的潜在危害。某种可能造成危害的产品会激发大脑中的原始安全机制，提醒我们逃避可能的危险。这不同于客观、理性的产品安全性评估。杏仁核通过情感逻辑发挥作用，其决策依据只有一条：预防胜于后悔。

在2007年美国各地涌现出的“反中国制造”的浪潮中，大脑杏仁核可能就起到了很大的作用。那次事件从2007年夏天开始，一直持续到圣诞假期购物季。在那几个月里，美国的各种媒体上都充斥着关于“中国制造”的商品有毒的消息，比如有毒宠物食品、有毒牙膏、含铅儿童玩具等。销售商被迫创造出一个新词——“无中国制造”（China-free），[4] 以此向消费者保证产品的安全性。

在恐慌达到巅峰的时候，美国产品安全专家建议父母回避“中国制造”的玩具，转而寻找其他替代品。这一建议平息了父母大脑杏仁核的过分担忧。虽然理智告诉人们，中国生产的大多数玩具都是安全的，但杏仁核这一危险规避机制仍然在人们的大脑中发挥着强大的作用。尽管经过现实合理的分析后，人们知道绝大多数从中国进口的产品都不含毒素，但杏仁核一旦被激活，无论理智分析的结果是什么，都不再重要。杏仁核的过度谨慎与对危险的理性评估没有任何关系，它关心的只是人们应该怎样在这个充满危险的世界中存活下去。

一旦杏仁核认定某一物品是有害的，它从此以后就会对相似物品保持高度警惕。大脑杏仁核中有特定的回路，专门帮助大脑记住危险，并将危险物品与恐惧的感觉联系在一起。一旦这种物品再次出现，杏仁核就会唤起同样的恐惧。

在神经经济学中，也有和刺激消费者危险意识的神经有关的认识。这一新兴学科主要研究大脑在人类决策过程中的运转机制，比如消费者做出购物决定的过程。我曾和苏黎世大学的塔尼亚·辛格（Tania Singer）教授谈过关于警惕性极高的消费者的话题。辛格教授可能是世界上第一位在经济学院里教授神经经济学的人。她告诉我：“如果一位母亲看到一件她认为含有有毒物质的商品，大脑杏仁核会让她心跳加速，而这一信号随后会被脑岛接收到。”脑岛位于人类大脑皮质深处，是大脑中进行思考的部分，与情绪中心有很强的联系。“它将我们的警惕性翻译成可以理解的文字信息，并把它解释为‘我不喜欢这个产品’。”

吉尔·卡森（Jill Cashen）是一个5岁孩子的母亲，她在接受《华盛顿邮报》采访时说，当她得知美泰集团召回了旗下某些玩具，并声明这些玩具有可能造成儿童窒息后，她就收起了孩子的美泰玩具套装。[5]虽然她曾访问过美泰集团的网站，而且网站上明确表示该公司生产的大多数玩具不会对儿童造成任何伤害，但吉尔还是很担心，把这家公司生产的所有玩具都从孩子那里没收了。吉尔解释道：“我觉得自己不能完全相信他们说的话，所以就没收了那些玩具。”她还补充说：“作为父母，会伤害孩子的玩具真是太恐怖，太让人担心了。”

对巴巴·希弗而言，这种反应，或者更确切地说是过度反应，真是再正常不过了。巴巴是斯坦福大学经济学院的市场营销学教授，主要研究人们做购物决定时的理性思考与情感的关系。“如果我们做决定时既涉及理智又涉及情感，通常情况下情感会起决定作用。”他告诉我。

厌恶称得上是最强烈的人类情感，这种情感反应对任何一种生物的生存来说都十分重要。大自然让所有哺乳动物的大脑具有识别各种有毒

物质及有害物质的味道、气味和外形的能力，使他们在遇到所有可能存在危害的食物时立刻产生厌恶情绪。毕竟这样要比无论看到什么食物都来者不拒好得多。这一生命拯救机制在人类的大脑中发展得尤为完善，从我们可能吃的食物扩展到我们能够察觉的范围，甚至离奇的信仰或者恼人的商业宣传也会让人产生厌恶感。

曾经有这样一个实验，实验人员为几位就餐者端上一瓶酒，名为“新加利福尼亚葡萄酒”，[6] 给其他人的酒则是“新北达科他葡萄酒”。实际上这两种酒完全一样，都是赤霞珠干红葡萄酒。一旦就餐者认为自己喝的是“新北达科他葡萄酒”，他们喝的量就比较少，而且吃得也比较少，而认为自己喝的是“新加利福尼亚葡萄酒”的人的食量和酒量相对来说则较大。当然，这和北达科他州没有任何关系，只是人们心目中对这种酒持有习惯性的预期，并且这种预期影响了他们对眼前食物的感觉。

如果某种品牌的酒或商品未能给我们留下深刻印象，或者未能激起我们的厌恶情绪，我们的大脑眶额皮层对这种品牌的反应就会逐渐减弱，眶额皮层的作用是将我们的思维和情感联系起来。还有另外一个和酒有关的实验，应用了脑成像技术。在这个实验中，被测者被告知有一瓶酒价格极为低廉而另一瓶酒很昂贵。（当然这两种酒实际上也是同一种酒。）那瓶据称价格高昂的酒在被测者的眶额皮层区域激起了活跃的反应，显示出了被测者强烈的兴趣；而那瓶据称价格十分低廉的酒在被测者身上激起的反应较弱，显示出他们的大脑神经对这种酒不感兴趣甚至厌恶。

当我们因失去某些东西而感觉不快时，例如赌博输了钱或在股市上亏了本，大脑活动也会减慢。如果这一损失让我们感觉非常难过，那么这种失望感就会传导到杏仁核，杏仁核会让我们惧怕和回避，而脑岛则会让人产生厌恶感。相反，如果我们看到自己喜欢的某一品牌的标识，就会产生完全相反的感觉，因为我们眶额区的反应会变得很活跃，从而导致了某一商品销量的增长。

美国加利福尼亚理工学院的神经经济学家希尔克·普拉斯曼曾经在饮酒者中做过一项脑成像调查。他认为，这种增长显示了“对某种品牌偏好的神经反应，让人们产生‘这是我喜欢的品牌’的感觉。我们的认知模式，或者说是预期，决定了我们的神经活动。眶额区活动的减缓是某种物品无法激起我们兴趣的信号。如果我给你一根巧克力棒，或者一杯橙汁，并告诉你这是在雇用童工的工厂里生产的，你很可能也会产生同样的表示厌恶、不想吃或喝的神经反应”。

厌恶情绪反映了我们身体的一种内在机制，确保我们不会食用或使用

变质、有毒或令人作呕的物品。而后天形成的厌恶感，也就是我们逐渐发现自己开始厌恶某种物品，则可以形成强大的市场影响力。人们的厌恶心理对市场营销所造成的消极影响可以解释市场营销中的一种普遍说法，那就是血汗工厂或有毒原料遭到披露之类的“坏消息”很容易就会让消费者做出放弃购买某种商品的决定，而好消息不会那么容易就让消费者决定购买。 [7] 某种商品的生产厂家安全不达标，或捕鱼方式危害了海豚的生存环境，从而导致人们抵制这种商品，这种现象就表明了“坏消息”的强大影响力。英国的一项调查表明，全英国有一半的消费者认为，他们会通过抵制某公司的产品来惩罚这个公司。一项国际性调查显示，有40%—50%的被调查者称，他们曾因为某个公司“行为恶劣”而拒绝购买该公司的产品。

“在你产生了某种情绪，比如厌恶感之后，你的反应不会仅停留在心理层面上，因为那还是一种神经反应。”理查德·戴维森（Richard Davidson）对我这样说道。理查德·戴维森是威斯康星大学神经科学实验室的主任，他领导的研究小组曾经做过这样一个实验：他们给志愿者5种酒，包括从“极好喝”到“极难喝”5个档次，然后记录下志愿者的大脑对这5种酒的反应。像其他类似实验一样，各种酒分别标有积极或消极的评价。结果发现当某种酒的标签为“极难喝”时，即使这种酒的味道其实属于中等，志愿者的大脑反应也会表明这种酒真的不好喝。

“认知提示对人的影响要比实际经验大得多，”戴维森对我说，“你听到或看到的某种产品的信息就是一种认知提示。如果这种信息是负面的，你的大脑就会对这种产品产生厌恶感。”

在市场营销中，消费者厌恶情绪导致的后果不难想象。戴维森解释说：“如果你对某种产品产生了厌恶感，同时还有另一种你不了解其负面信息的产品可供你选择，这时二者之间就会产生对比效应。最终你会因为对第一种产品不感兴趣而对第二种产品产生极强的购买倾向。”

销售人员早就了解对比效应的秘密。如果他们想兜售某种产品，就会先让消费者看另外一种质量较差的产品；如果他们想推销价格较高的商品，就先让消费者看价格更高的东西。大脑对价格的反应会因为对比物的不同而产生很大差别，因为价格的高低是相对的。

我曾经向宝洁公司一位极具创新精神的主管克雷格·韦内特（Craig Wynett）谈到“绝对透明”这一概念。他听后提出了长期利益与短期利益的关系问题，因为这一点对决策者的影响非常大。“我们天生注重短期利益，甚至会为了短期利益牺牲长期利益。从进化的角度看，这

种短视行为十分合理，至少几十万年前是如此。”

韦内特将这种为了短期利益放弃长期利益的行为方式归结为人类在非洲热带稀树草原上生活的遗产，在稀树草原上，人类随时都可能死亡，因此必须采取“今朝有酒今朝醉”的生存策略。人类的许多重大问题，从肥胖到吸毒，都是因为继承了我们祖先‘目光短浅’的特点。当消费者站在柜台前时，他们关注的只是当前的问题——想获得一次愉快的体验，或者解决眼前的一个小问题。如果在这个过程中可以顺便解决一些长期问题当然更好，但长期利益几乎不会对人们的决定产生影响。

“但人类这种‘目光短浅’的坏习惯是可以改变的，至少理论上如此。这对消费者以及重视长期利益的商家来说是个好消息。人类大脑额叶可以控制我们的本能反应，但这个过程比较复杂。我认为，消费者在做出购物决定时，即使你让他们了解了产品的长期好处，他们也不会切实感受到这个决定是正确的，尤其是在他们为了这种长期利益需要多付20%的钱的情况下。理智告诉他们，选择产品甲对地球的未来有利，但就此时此刻而言，产品乙更加实惠。”

依韦内特之见，当消费者知道某种产品会给自己带来直接好处时，他们大脑中的决策机制也会随之发生变化。“消费者购物时注重的是自身感受。如果发现某种商品可能含有有毒物质，他们就会转而选择其他比较安全的商品。这种转变会给他们带来直接好处。从人体神经系统的角度来说，人体在感受长期利益和短期利益方面没什么不同。因此，消费者购物决定的转变具有认知意义，而不仅仅是感情用事；这是一种理性的冲动，而不是非理性的。”

“所以对商家来说，关键在于，”韦内特补充道，“要让自己的产品体现出消费者当前最注重的特点，用这些因素来吸引他们，并确保和竞争对手相比，你的产品在这些方面占据绝对优势地位。”

安全竞争

酚醛树脂是1907年发明的。当时它的发明堪称一个奇迹——一种黏性物质竟然可以神奇地塑造成任何形状，并保持不变，于是人们将这种物质称为“树脂”。和维多利亚时代的其他加工材料相比，酚醛树脂不仅更加耐用，而且造价便宜，所以它很快就取代了其他材料，比如用天然树脂加工而成的胶木，以及从木纤维中提取出来的奶油状赛璐珞制成的仿象牙材料。在酚醛树脂问世时，石油已经作为一种燃料日益流行起来。酚醛树脂也成为炼油产生的废渣的一种有效的工业应用形式。

随着收音机的普及，酚醛树脂开始广泛用于收音机制造，从而进入了众多普通家庭。此外，它还被用于福特A型车分电盘盖、手镯和台球的生产。在第二次世界大战期间，现代意义上的塑料，比如乙烯基塑料逐渐取代了酚醛树脂及类似的化学材料。乙烯基塑料和其他种类的塑料一样，非常坚硬，但软化剂的添加使乙烯基塑料拥有了固态酚醛树脂所不具备的特点：可以稍微弯曲一下。这种添加剂是邻苯二甲酸盐，它可以使这种塑料成为一种手感顺滑且长期不变形的原料。我们身边的许多物品，从医院里使用的输液袋到儿童浴室中的塑胶鸭子，都能用乙烯基塑料制造。

在“邻苯二甲酸盐信息中心”网站（一个商业赞助网站，与美国乙烯协会相链接）上，我们可以看到有关乙烯基塑料产品的描述：“乙烯基塑料可用于制造医疗设备、儿童玩具、汽车甚至房子。具有高度延展性的乙烯基塑料制品让我们的生活变得更加美好、更加安全。在医院的急诊室里，医生使用乙烯基塑料制品拯救生命；在我们的家里，乙烯基塑料制品让我们的房屋变得更美观、更易清洁、更节能也更结实。乙烯基塑料制品不仅性能好，而且造价低。没有哪一种替代品可以与之媲美。因为有了它，消费者节约了不少开支。”

至于邻苯二甲酸盐的安全问题，“邻苯二甲酸盐信息中心”网站声明：“在过去的50多年中，邻苯二甲酸盐一直是香水和指甲油的主要成分。有一种邻苯二甲酸盐可以使香水和其他产品的香味持久，还有一种邻苯二甲酸盐可添加到指甲油（以及工具把手和室外标识牌）中，以防止指甲油脱落。欧洲和美国的多个专家小组都对邻苯二甲酸盐进行过调查，结果证实含有邻苯二甲酸盐的玩具和指甲油是安全的。这些专家小组的调查结果中使用了诸如‘可安全使用’、‘不必担心’、‘没有迹象表明邻苯二甲酸盐会危害人体健康’等语句，而且政府调查也从未发现公众使用的含邻苯二甲酸盐的产品会造成危害。”

这些说法的确属实，至少目前为止属实，但邻苯二甲酸盐仍然是一种颇具争议的合成物。环境医学领域的公共健康活动家和研究人员都警告说，邻苯二甲酸盐是一种“需要引起人类警惕的化学物质”，有可能导致或引发多种疾病，比如孤僻症、生殖障碍和癌症等。

对任何一种具有争议的化学物质，[8] 都会有人夸赞它，也会有人批评它。这些争论通常都在公众视线之外进行。媒体偶尔会对其进行报道，称又有了惊人的医学发现，但立刻会遭到业内人士的反驳，后者会不断发布信息以宽慰公众。

环保活动家和化学工业之间的科学争论也许永远不会停止，二者可能永远无法达成共识，但从商业的角度看，另外一种认识上的差异显得

更加重要：关于化学物质的毒性，化学工业人士和消费者的看法完全不同。

在本书的开头，我曾提到过一辆玩具赛车。由于它可能含铅，我最终决定不送给孙子。在我做出这个决定的一周后，我在一家商店里看到了当地制作的各种木制玩具车。其中一辆车采用了独特的气动外形，使座舱空间扩大了一倍。那辆玩具车的包装盒采用的是可回收原料，并特别说明这种原料是来自佛蒙特州的可持续枫树木材，而且车身上涂的油漆也是无毒的。

最终我送给孙子的就是这辆玩具车。

它的价格比我前面提到的那辆玩具车要高好几倍。这一点对我来说重要吗？有一点儿。毕竟，无论我送给孙子哪一辆车，他都会玩得很开心。但我转念一想，在他们居住的小镇上，所有孩子的玩具都会通过一个社区回收箱进行回收利用，也就是说一个孩子的玩具最后会送到无数孩子的手中。我买的这辆玩具车设计新颖，而且比第一辆空间更大。

不过我主要考虑的还是孙子的健康，所以多花点钱也是值得的。最后，我毫不犹豫地付了钱。

我的这一决定是符合环境健康要求的。环境健康是一门新兴的医学专业学科，主要研究那些有害的化学物质是如何影响我们的身体机能的。虽然我们无法消除身体组织内积累的毒素，但我们可以停止吸取新的毒素。最好的办法便是提高警惕，尽量避免接触有可能危害人体健康的物质。这门学科告诉我们，不能掉以轻心，要拒绝选择和使用那些含有可能危害我们身体健康的物质的产品。

虽然目前还没有证据表明某些化学物质会危害人体健康（也许我们永远无法得出一个既能让各方信服，又能证明这些物质会危害人体健康的结论），但谨慎的消费者很有可能会避免购买含有这些物质的产品。生态健康专家认为，任何减少器官生化压力的行为对人体而言都益处良多。我们身体中的毒素越多，患上一系列疾病的风险就越大，所以明智的选择便是避免使用任何含有有毒物质的产品。

美国毒理学家在评估某种化学物质的安全性时，会对其固有毒性进行测试，即该物质对有机体的不良影响，例如导致细胞培养物或者实验用动物的组织损伤。他们认为，实验室里的这种影响并不意味着含有这种化学物质的产品一定会对人体造成损害。在得出科学的结论之前，还需要进行更多的测试。

与此相反，很多欧洲国家遵循的预警原则意味着，[9] 一旦发现某种化学物质可能会对人体造成伤害，即使尚未掌握可靠的科学证据，也必须停止使用。欧盟已经明文禁止了一些其他国家广泛使用的化学物质，包括在美国很常见的原料。（这一举措与很多欧洲国家迟迟不肯在公共场所禁烟形成了鲜明对比。）谨慎的消费者会倾向于选择不含有害化学物质的产品，当然前提是要知道哪些物质才是安全的。

不过可以肯定的是，美国政府制定了大量规章制度，希望保护美国民众免受有毒物质的侵害。但如果想一想在医药生物学中，我们的身体与环境中的化学物质是如何相互作用的，我们就会发现政府条例中规定的安全界限并不精准。例如，美国政府规定，产品中的含铅量不高于600 ppm（百万分比浓度）就属于安全范围，不会导致儿童认知能力下降。但是，研究发现，如果儿童血液中铅含量超标，并不会立即表现出智商下降的症状，要经过较长一段时间后才会有所体现。这一事实说明，虽然政府设定了含铅量的安全标准，[10] 但孩子并不会因为某一次接触了含铅量超过600 ppm的东西就立刻表现出行为及认知能力下降的症状。所以，美国儿科学会认为，铅含量的安全界限应该远低于政府设定的600 ppm，仅为40 ppm。康奈尔大学的行为毒理学家理查德·坎菲尔德（Richard Canfield）说："从来没有人能证明存在一条绝对安全线，低于这条线的含铅量就绝不会影响孩子的智力发育。"[11]

在判断化学物质毒性方面，研究环境健康的专家和工业毒理学家常常会做出不同的假设。特别是当他们代表不同利益，在不同猜想的基础上寻找证据时，产生的分歧更大。但无论如何，双方都无法证明自己是绝对正确的。

在谈到消费品毒性时，一位在跨国消费品公司工作的毒理学家打了一个比方：试想一下旷野中的老虎和动物园里的老虎。老虎本身是一种危险的动物，但关在动物园笼子里的老虎完全不会对人产生威胁。消费品中所含的化学物质就像是一只"关在笼子里的老虎"。

这位毒理学家的比喻忽视了可能发生的意外。在2007年圣诞节的前一天，圣弗朗西斯科动物园里的一只老虎跃过围栏，咬死了园内一名游客，还咬伤了另外两名游客。虽然动物园方面含糊其词地表示，游客来动物园游览依然安全，但事实上，老虎周围的围栏比实际需要的高度低了90多厘米。对此次意外，动物园的管理人员也感到非常震惊，因为他们一直认为老虎的围栏是绝对安全的。

工业化学物质也有可能出现类似的情况。随着越来越多新闻报道披露人们的日常生活用品含有各种有毒物质，公众对此类问题的警惕度也

大幅上升。在这种人人都感到不安与怀疑的时刻，无论公司如何保证产品的安全性，公众都不会轻易相信。一旦大脑中的杏仁核开始警惕，怀疑就会战胜理性；一旦消费者不再信任某种商品，他们的品牌忠诚度就消失了。

这就是问题的关键所在。在超市货架前，起决定作用的不是生产商对产品的描述，而是消费者对产品的感受。虽然生产商不断保证产品的安全性，并让联邦监管机构与其说法一致，但高度警惕的消费者仍然可能转而选择另外一种他们认为更加安全的商品。

消费者选择的变化使得产品是否含有毒素的讨论难成定论。即使争论双方吵得不可开交，日常生活中真正做决定的还是无数消费者大脑中的杏仁核，而影响杏仁核的因素可能仅仅是该产品的毒性问题受到了关注。杏仁核受到神经系统的“担忧”或“厌恶”情绪驱动，会发出要求购买安全商品的指令。只要某种商品具有潜在的危害性，或有对他们的家庭造成伤害的可能，消费者大脑中的预警系统就会启动，命令其拒绝购买这种商品。

随着有关产品成分的潜在危害的信息的普及，很多消费者就会选择拒绝购买那些有可能危害自己健康的产品。正如南丹麦大学环境医学系主任菲利普·格兰德简（Philippe Grandjean）博士所说：“等到掌握了准确的科学证据之后再去采取行动是不明智的。人们应该时刻保持谨慎，保护自己的身体健康免遭侵害。”[12]

一位环境健康专家曾对我说，当他知道孩子使用的防晒霜中含有氧苯酮（一种化学物质，接触阳光时有可能会产生具有致癌性的芳香胺）的时候，他非常气愤。他说：“我绝不可能把这种东西涂在孩子的额头上。不过如果我这样跟生产商说，他们一定会说：‘那我们来做一下危险评估吧。’而我只能告诉他：‘不，我只是想要不含可疑致癌物的防晒霜。’其实我挺喜欢这家公司的防晒霜，只是希望他们能改进一下罢了。”

目前，有关工业原料潜在危害的研究尚未得出确凿的结论。生产商不断向消费者承诺产品的绝对安全性，并声称上述研究并不可信。针对这一现象，哈佛大学的儿科神经学家玛莎·赫伯特认为，他们这样做的目的只是想“安抚杏仁核”。同理，鉴于杏仁核在大脑做决定时起到的警示性作用，“肌肤深处”网站在原料安全性评估中所使用的“注意”一词足以引起消费者的警惕。客观地说，关于原料安全性问题，目前尚无定论。即使是那些被列为最有可能危害人体健康的洗发水，目前也没有确凿的证据证明它们一定会导致或引发使用者的严重健康问题，甚至连是否会引起皮疹这样的小问题也难以确定。

目前为止，鲜有证据可以证明某种化妆品成分会直接危害人体健康，因为这些危害都是长期性或间接性的，某种化学物质可能会影响人体内复杂的生理机能，从而最终导致严重的疾病。也正是由于问题的复杂性，生产商和消费者双方的观点才会有所不同。

尽管如此，假如我是某品牌洗发水的品牌经理，我宁愿使用那些会让我的产品比竞争对手效果更持久、味道更好闻、清洁性能更好、更能护发生发的成分。换句话说，我希望自己公司生产的产品能为消费者所接受。然而，如果我听说某个研究所在用小白鼠做实验时发现，我的产品中使用的某种成分有可能危害人体健康，那么即使没有足够证据表明这种成分真的会引发人体疾病，我也不会再使用这种成分。

我为什么会这样做呢？试想一下小白鼠实验结果会对商店洗发水货架前的消费者造成的影响吧！此外，对我们所接触的各种化学物质对人体的危害，医学上有了新的理解，而且根据预防原则，最安全的策略应该是购买那些对人体的潜在危害性最小的产品。例如，当我想购买洗发水时，我突然发现某种品牌的洗发水含有可能会对人体造成危害的成分，我一定会立刻选择另外一种不含该成分的洗发水。

我们大脑中的杏仁核是通过皮下神经来发挥作用的。一旦人体接触到有可能危害身体健康的物质，杏仁核就会基于“预防胜过后悔”原则做出分析。商家在运营过程中则倾向于运用皮层神经来理性地分析各类数据。因此，商家和消费者做决定时所采用的不同模式导致了二者最终决定的不同。影响消费者购物决定的忧虑感通常不会对商家造成任何影响。但是，随着消费者对产品信息的了解日益增多，如果商家以后继续忽略消费者的这种忧虑感，即使他们的生意不会受到致命打击，负面影响也在所难免。

对那些整日研究成本、价格等变量，却丝毫不关心消费者所购买产品中化学物质对环境的影响，及其对工人、消费者健康影响的经济学家而言，“化学物质的确有可能危害人体健康”这一观念代表着一个全新的研究领域。经济学家会从市场信息的角度来看待有关化学物质安全性的讨论。

目前，消费者对产品安全性的担忧尚未对我们所购买商品的成分造成太大影响。但是在一个绝对透明市场中，情况就完全不同了。消费者可以获得许多以前无从得知的信息，从而在掌握足够信息的基础上做出购物选择。生产商可能会出于各种原因使用有可能危害人体健康的化学原料，一旦消费者知道了哪些商品含有这些化学原料，他们就不会再继续购买这些商品。这样一来，消费者的选择最终将改变产品的原料构成。

[1] Skin Deep: Skin Deep Cosmetic Safety Database, www.cosmeticdata base.com.

[2] close to 90 percent: the estimate was made by the Environmental Working Group, www.cosmeticdatabase.com/ research/whythismatters.php.

[3] recent day I checked: July 28, 2008.

[4] China-free: Food for Health, a U.S. company, announced plans to mark its products " China-free" soon after a tide of health and safety scares about goods from China. " China-free," Time, September 3, 2007, p. 17.

[5] collection of Polly Pockets: Hannah Schardt, "Polly Pocket: Safe and Sound Toys," the Washington Post, September 2, 2007, p. NO6.

[6] "new California wine": Brian Wansink et al., "Fine as North Dakota Wine: Sensory Expectations and the Intake of Companion Foods," Physiology and Behavior 90 (2007) : 712–716.

[7] than does good news: O'Rourke, "Market Movements."

[8] chemical comes under question: For a more detailed account of the economic and political dynamics behind scientific debates of toxicity and safety see David Michaels, Doubt Is Their Product

(New York: Oxford University Press, 2008) .

[9] as applied in European countries: David Vogel, “The Hare and the Tortoise Revisited: The New Politics of Consumer and Environmental Regulation in Europe,” British Journal of Political Science 33 (2003) : 567–568.

[10] arbitrary exposure level: Toxicogists still quote Paracelsus, the ancient Greek physician: “The dose makes the poison,” meaning that some substances may be safe at low doses but harmful at higher ones, and the higher the dose the more dangerous. But that misses subtleties; with lead, for instance, even minimal levels of exposure have a negative impact on IQ, and at higher levels the added rate of IQ decline slows. Low doses can make a great difference. R. L. Canfield et al., “Intellectual Impairment in Children with Blood Lead Concentrations Below 10 Micrograms per Deciliter,” The New England Journal of Medicine 348, no. 16 (2003) : 1517–1526.

[11] lead has no effect: Richard Canfield was quoted in David Leonhardt, “Les sons Even Thomas Could Learn,” the New York Times, October 24, 2007, C3.

[12] to protect human health: Dr. Philippe Grandjean was quoted in Marian Burros, “Studies Link Other Ills to Mercury, Too,” the New York Times, January 23, 2008.

第十三章 棘手的难题：谁在掏空地球资源

随着消费者与商家之间实现信息对称的多种方法的运用，也许今天市场上提供的商品将不再是消费者明天所需要的。各种新型信息处理方法将使普通消费者接触到大量数据，使他们了解自己日常购买的商品

中所含的一系列常见原料对人体造成的影响，而这些影响可能是他们以前从未考虑过的。

对公司而言，要想在市场透明这一消费者偏好潮流中保持领先地位，就必须尽早了解自己产品中的哪些成分存在问题，这样才能开发出更好的替代品——行动宜早不宜迟。在评估产品风险时，公司管理人员首先必须充分了解消费者，知道消费者的最新想法并且采取相应的行动。公司再也不能等到事情发生之后才站出来否认事实，就像烟草行业数十年来一直否认吸烟会引发癌症一样。决策者必须是第一个知道发生了什么事情的人，核心决策团队的每一个成员必须比以往任何时候都更加清醒地知道应该如何进行风险评估，以及如何实现赢利目标。

阿特·克莱纳（Art Kleiner）是评论期刊《战略与商业》（*Strategy＋Business*）的主编。我曾和他在人潮汹涌的纽约中央车站东侧的Metrazur餐厅用过餐，站在那里可以俯瞰整个中央车站。当时我问了克莱纳一个假设性的商业问题："如果在不久的将来，表观遗传学（该领域研究控制基因的开启与闭合的分子种类）的研究证实，某些工业用化学原料可能会激活疾病基因，而这些化学原料又是生产一系列产品所必需的，那么在这种情况下生产商该怎么办？"听完我的话，克莱纳立刻列举了一系列棘手的难题，指出在考虑停止使用这些化学原料前，公司管理人员必须先找到以下问题的答案。

第一，我们真的在乎吗？ 这个问题的答案涉及我们的价值观、关注点、道德观等根本问题。那些在商业经营中重视社会责任和环境保护的管理人员会毫不迟疑地说："我们在乎。"但是那些做决定时只考虑经济效益的管理人员可能不会回答这个问题，除非这个问题的答案可以帮助他们节约成本。然而，事实上大多数公司管理人员是介于这两者之间的，他们的成本底线中还包括其他方面的考虑，他们会继续考虑下一个问题。

第二，忽视这种情况会给我们造成什么损失？ 答案可能是会影响公司与品牌的声誉或者市场份额。这可能促使那些对第一个问题做出了否定回答的人们重新考虑他们的答案。

第三，应该怎样改变我们的思维方式？ 对想充分利用这次机遇的公司而言，公司的核心成员，即最有影响力的决策者相互之间应达成一致。但问题在于可能出现集体思维，即大家集体否认公司的产品存在缺陷或可能危害人体健康。烟草行业否认吸烟导致癌症就是一个经典的例子—虽然烟草业最终在持续了数十年的官司中胜诉，但输掉了整场战争。此外，底特律汽车行业在石油价格猛涨之前曾经抵制混合动

力车，结果使丰田普锐斯蚕食了它们的市场份额。这个事例也体现了这种集体思维。与此相反，在回应玩具含铅的报道，以及随后公众大规模的警惕心理时，美国玩具行业则做出了截然不同的反应。他们专门创建了一个独立机构来检查和评估玩具的安全性。

另外一个答案就是，将目光放长远一些，不要仅仅着眼于短期内的利益得失。“我们十分为难。目前看来危机不会立刻出现，因此要立即采取更正措施的话会非常困难，”一位跨国消费品公司的高级管理人员这样对我说，“要做出这样一个决定，从某种程度上来说就是要看到长期性选择的‘净现值’。”

其中一个认知陷阱是沉没成本。那位公司高管补充道：“如果你已经在某个项目或某个工厂上投入了1000万美元，那么根据经济理论，由于这笔钱已经花出去了，它就不应该再对你的决策造成影响。但是从情感上来说，没有人能够忽略这笔已经花出去的钱。当一个决策者决定不再遵循可能不会立刻带来经济效益的长期计划，转而追求短期利益时，从某种程度上来说，他做出了一个试图规避风险的决定。而对想降低风险的决策者而言，追求短期利益的吸引力要大得多。”

第四，这种情况对我们有何危害？ 证明我们的产品不安全的证据是否无可辩驳？质疑证据正是烟草行业所采用的策略。 [1] 几十年来，烟草行业一直在试图推翻吸烟引发肺癌的医学证据。其他很多行业也在使用相同的策略。另外一种不打破平衡的手段就是以竞争对手的做法和自己一样来辩驳。这种思维方式满足了那些根本不想做出任何改变的决策者的需要。

第五，我需要注意哪些信息？ 答案有很多，你可以到商品生命周期评估中去寻找。

第六，改变的代价是什么？ 厂商选择某种原料一定是因为它有某些优点，例如适用性强、结实耐用、保质期长、质地优良等。成分或生产过程中的任何改变都有可能导致产品质量下降、成本增加、收益减少、利润降低，甚至销量下滑，此外还会造成供应链管理的混乱。过去，那些试图做出改变的公司对改变所带来的风险还没有非常清晰的认识，对改变所带来的利润变化也只是猜测而已。现在决策者对改变的代价有了十分清晰的了解，他们有理由担心这一代价过大。因而，他们得出的结论就会比较消极：我为什么要改变呢？

第七，我们真的想知道真相吗？ 克莱纳是这样解释这个问题的：“如果我们发现自己出售的商品添加剂中含有有毒物质，一直在毒害儿童，我们应该怎么办？”他所说的这种情况比较极端，而且这种情况

会涉及情感和法律问题。公司的战略可以是掩盖事实真相，并做出相应调整，但公司会声称自己做出这一调整是为了满足消费者的需求，而不会承认是因为自己的产品有问题，因为那样会损害公司声誉。

第八，如果我们决定改变，怎样才能实现成本和收益的平衡？ 也就是说，这种改变什么时候才会带来经济收益？例如，有一位出版商告诉我，他目前没有使用可回收纸张，因为环保纸张的价格太高了。他补充说："但是我们一直在讨论怎样才能既节约成本又保护环境，这两个目标现在看似相互矛盾，但总有一天会达成一致的。我们一直在关注其他出版商如何处理这个问题，并且也在和纸张生产商谈成本问题。只要有一家出版商开始使用环保纸张，其他出版商就会紧随其后。"

第九，变革需要什么样的后勤保障？ 任何一项重大变化都需要花钱，并且都会有反对的声音。某些供应商可能会因此失去一些客户，或者被迫改变经营方式和原料来源。行业内的格局会被打破，行业领袖也可能易主。

第十，这种变革值得吗？ 那些"在商言商"的管理者变革的积极性不高，因为他们的目标只有一个，即股东利益最大化。除非他们看到"生态透明"的实现可以帮助他们的公司赢利，否则他们不会愿意主动实施变革。管理者的这种怀疑态度是可以理解的，克莱纳的问题中对此也有所涉及。

以上10个问题及其答案都是围绕变革的价值提出来的，因为价值决定了商家的战略重点。这些答案的基础是以弗里德曼式经济原则为指导的标准的商业思维方式，即有意义的东西只有一个，那就是赢利。对商人而言，只有在不影响成本以及销量的情况下，他们才会考虑生态变革。根据这种思维方式，社会责任无关紧要，根本不是商业应该关注的问题。

但公众的生态商会逐渐提高，这种思维方式总有过时的一天，尤其是当市场份额的变化使生态变革开始得到回报的时候。从理论上来说，随着市场透明度的提高，掩盖或无视数据将不再奏效，因为消费者在了解事实真相以后绝不会放任自流。生态商较高的公司一定会最先采取行动——它是第一个想知道表观遗传领域数据的公司，第一个想和供应商合作共同做出改变的公司，第一个想获得市场反馈并在此基础上采取应对措施的公司，第一个视变革为机遇，认为变革不只会增加成本，也会增加收益的公司。

生态演进

2004—2005年，印度南部的喀拉拉邦经历了一场严重旱灾，年降水量同比下降了60%。由于农作物大面积旱死，许多绝望的农民选择了自杀。但是，即使是在村民没有饮用水的情况下，当地普拉奇玛达村附近的可口可乐公司装瓶厂也从不缺水，甚至还提高了产量。工厂全天开工，每天都有85辆货车载货驶出工厂大门，并且每辆车的载货量都不低于一万瓶。[2]

在此之前，村民就对这家工厂表示出了强烈不满。早在2002年4月22日，当地村民就开始抗议示威，这种状态一直持续了好几年。在此期间，这家可口可乐装瓶厂变成了人们关注的焦点，工厂鲜红色的运货车变成了企业肆意挥霍水资源、毫无社会责任心的象征。印度媒体对可口可乐公司也是恶评如潮，将可口可乐公司作为企业经营活动加剧数百万印度村民慢性脱水的典型代表。

当地村民委员会和喀拉拉邦法院最终决定，强迫这家可口可乐装瓶厂关闭17个月。可口可乐在整个印度的销量直线下降。对此，可口可乐公司回应称该公司是从含水层取水，从技术层面来讲，和当地农民饮用的地表水并无直接关系。可口可乐公司认为，当地村民缺水是由于旱灾而不是装瓶厂用水所引起，并且宣称自己往含水层中回灌的水要比取出来的水多得多。[3]

从那时起，可口可乐公司开始对用水问题展开深入调查。2002年，该公司管理人员进行了一项针对世界淡水资源、水资源日益稀缺以及地下含水层耗竭等问题的研究。但是那次自上而下的调查与可口可乐公司在世界各地的运营管理者，比如负责管理喀拉拉邦备受争议的装瓶厂的那些人并没有什么关系。内部研究表明，运营经理只是简单地认为，当地供应工厂用水是理所当然的事。他们从没问过“这些水是从哪儿来的”，即使某些工厂经理关注当地供水情况，公司方面也从未表示要支持他们采取行动，解决这一问题。

在水资源管理这个问题上，可口可乐公司关注的是运营层面的问题，比如废水处理及提高工厂水资源的利用率。一般来说，可口可乐公司不仅不会考虑水是从哪儿来的，也不会考虑当地整体水资源情况。正如可口可乐公司负责环境和水资源问题的副总裁杰夫·希伯莱特（Jeff Seabright）所说：“我们需要有人提醒才能跳出工厂这个小圈子，关注更大范围内的水资源问题。”[4]

在当今世界，有40%的人缺乏可靠的安全饮用水源，这种缺乏正日益破坏人类的栖息地。可口可乐公司这种漠不关心的态度不能再继续下去了。后来，该公司在全球的23个分支机构都召开会议，讨论了用水问题，并要求地区经理完成一项包含300个问题的全方位的问卷调

查，以全面了解当地用水问题。通过提高全公司所有人对用水问题的关注度，可口可乐开展了一项全公司范围的讨论。很多以前相互之间从未说过话的人现在都开始一起探讨这个问题。这时候，正如希伯莱特所说，可口可乐公司才意识到自己缺乏水生态系统和流域动力学方面的专家。于是可口可乐公司向世界野生动物基金会寻求帮助。

可口可乐公司的这一行为给世界野生动物基金会带来了困扰，因为野生动物基金会虽然一直以来都接受来自企业和公众的捐助，但无论是对企业还是大众，它都一直保持着一定的距离和独立性。随后，世界野生动物基金会意识到，和企业合作也能够增强自身影响力，并决定重新考虑自身的战略和使命。苏珊娜·阿普尔（Suzanne Apple）是基金会方面可口可乐项目的协调员，她指出可口可乐公司是世界上最大的糖料买家，同时该公司还购买了大量的铝瓶、玻璃、茶叶以及其他许多产品。“如果我们能和可口可乐这样的大公司合作，并促使其做出改变，使用可持续能源，”苏珊娜·阿普尔说，“这样产生的影响力将不可低估。”[5]

但是现在迫切需要解决的是用水问题，或者更准确地说是如何改变人们的思维方式，让他们不仅仅从生产用水、清洁用水、加工用水或其他类似的角度（例如怎样减少可口可乐公司的用水量，将一瓶可口可乐的用水量从3升多减到2.5升以下）来考虑水资源问题。世界野生动物基金会运用了一系列方法，比如分析装瓶厂中从供应商用水、分销商用水到零售商用水的整个用水过程，帮助公司员工开阔视野。结果证明，甘蔗是所有农作物中用水量最大的一种。这一全面分析得出的结论是：种植一瓶可口可乐所需蔗糖的甘蔗，需要用水200升。

可口可乐公司由此发现了自己的贬值链。诸如此类的认识使公司管理人员改变了对公司用水的看法。他们不再仅仅关注装瓶厂的用水，而是开始关注整个供应链上所有环节的用水问题。可口可乐需要考虑到公司的主要用水环节，以及如何回充水和回充多少。正如希伯莱特所说，“如果我们继续浪费水或者污染水，我们就没有权利再生存下去了”。

这一认识再次向可口可乐公司敲响了警钟，促使他们将用水问题的研究范围扩大到了公司以及供应商的总用水量，从而把公司看作一个整体用水系统中的一部分，而且整个系统的用水情况可以测量与改进。这也使得可口可乐公司能超越一己之私，与其他公司联手，共同表达改进企业用水状况的意愿。“CEO水之使命”就是这一意愿的一个见证，这是一项由联合国“全球契约”发起的倡议，旨在敦促各公司改进公司运营用水、供应链用水、供水地管理等方面的状况，提高用水情况的透明度和公开性。

从某种程度上来说，生态透明这一目标在可口可乐公司得以实现。可口可乐公司聘请会计师事务所评估了该公司在印度等国家的用水情况，并公布了评估结果，以证明可口可乐公司在用水方面取得的进展。那些已经符合“CEO水之使命”标准的公司提出，应当设立更高的用水标准，以促使供应商提高用水效率，帮助解决当地缺水问题并提高水的清洁度。可口可乐公司在普拉奇玛达装瓶厂内安装了一个复杂的降雨收集系统，以帮助补充当地地下水资源。那个装瓶厂还在附近的村子里打了一口井，每天都会派两辆卡车送淡水过去补充水资源。

针对公司全球范围的运营，可口可乐开始从一个全新的视角来看待公司的用水管理。2006年，可口可乐及其特许经销商总共用了超过3000亿升的水，其中一部分被用于最终产品即可口可乐饮料中，但是大部分都是在生产过程中被消耗掉的。可口可乐公司制定了一个短期目标，即到2010年公司所有装瓶厂产生的废水都能返还到当地的水循环系统中重新利用，[6] 并保证这些废水的洁净度达到水生生物能够利用的程度，并且公司还会继续对这一目标进行评估。

可口可乐公司一直在不断努力，希望增加对所在地用水情况以及当地与用水相关的社会经济事务的了解，从而在这一方面成为全球所有公司的楷模。2007年7月，可口可乐公司总裁内维尔·伊斯德尔在联合国“全球契约”领导人高峰会议上宣布，在今后几年内，可口可乐公司都将遵循“用水总量绝不超过回充水量”的指导方针。

可口可乐公司开始以可持续方式用水，并将其作为创造价值的一种方式。麻省理工学院国际组织学习协会的彼得·圣吉（Peter Senge）和他的同事认为，可口可乐公司的这一转变可以视为企业发展过程中的5个独立阶段之一，[7] 且每个阶段做出改变的动机都不同。第一个发展阶段是公司做出常规性反应的阶段，就像克莱纳所提出的问题背后的假设那样，符合生态要求的成本很高，而且没有必要。

这一假设使得各家公司固执己见，想方设法否认生态需求的存在，四处传播疑虑。只有出现外界压力的时候，比如政府新出台了规章制度要求减少污染物排放，或者环保活动家召开了年会，各大公司才会采取一些措施，改善一下生态环境质量状况。而且这些措施也是能少则少，只要达到最基本的要求即可。就连沃尔玛公司的CEO李·斯科特（Lee Scott）都承认，零售商最初采取这些措施只是为了改善公司形象而已。

根据圣吉所说的模式，进入第二个阶段后，各公司开始采取比较积极的行动。促使它们行动的主要因素是它们意识到了采取环保措施能够帮助公司节约成本、改善形象并提升品牌价值。各公司争相寻找节约

能源的新方法，这就是第二个阶段的表现，例如沃尔玛在运货车上安装了小型发电机，并因此每年节省2500万美元的柴油费。此外，沃尔玛还通过安装Adobe系统改进了总部设施，使其符合LEED标准，并在10个月内节省了1400万美元的成本。类似的成效可以形成良性循环，因为一项措施生效之后就会促使人们寻求更多方法，以获得更多的收益。

在找到节约成本的方法之后，公司就会进入圣吉所说的第三个阶段：将可持续发展思路融入公司的发展战略之中。这一般是通过寻找一系列造福生态环境的商机来实现的。对上市公司而言，它们必须不断证明提高生态商可以帮助公司赢利，才能达到第三个阶段。在公司内部，可以表明公司已经达到第三个阶段的标志包括：公司可持续发展事务不再由利益相关者管理方面的主管负责，而是由业务部门或企业行政主管，比如首席行政官负责。在一家公司里，可持续发展的实现对很多方面都会产生影响，比如资金和预算分配、核心运营、研发等，因此在公司的战略制定及实施方面具有十分重要的地位。可持续发展还会促使公司开发新市场、重新考虑供应链等。

宝洁公司目前就致力于将可持续发展融入公司战略中。“我们经常运用生命周期评估来评估我们公司的可持续发展项目。”宝洁全球可持续发展副总裁莱恩·索尔斯（Len Sauers）这样说。从一次性纸尿裤到洗发水，宝洁经常对公司所有产品的能耗进行生命周期评估，结果表明公司产品能耗最大的阶段不是产品运输，也不是原材料提取，而是消费者的使用过程，因为消费者在使用洗涤剂前需要先把水加热。

索尔斯说：“目前为止，这是我们公司整体能耗中所占比例最大的一个环节。”后来，该公司的研发部门开发出了汰渍冷水洗衣粉，使用时不需要加热洗衣机里的水就能洗净衣物。据索尔斯说，如果所有美国人都使用这种洗衣粉，全美家庭用电总量将降低3%（节约近900亿度电），并且能减少3400万吨的二氧化碳排放量（约为《京都议定书》中规定的美国目标减排量的8%）。[8]

索尔斯说，汰渍冷水洗衣粉几乎没有任何负面影响，而且其最大的优势是价格并不比常规洗衣粉高，而清洁效果和其他洗衣粉一样好。宝洁公司的统计表明，省略加热水这个环节所节约下来的电费就能抵消购买这种洗衣粉的费用，也就是说，“汰渍冷水洗衣粉为自己埋单了”。在实现了生态透明的市场中，这种洗衣粉将成为优质产品的代表，至少在节能方面是做得最好的。

宝洁公司的市场研究发现，多达10%的消费者乐意“给自己找麻烦”。例如，他们愿意为了购买环保产品而多花钱。此外，还有75%的消费

者会购买可循环使用的产品，只要这些产品不是价高质低。“我们认为，只要满足这75%的中间人群的需要，我们就可以产生巨大影响。”索尔斯说，“汰渍冷水洗衣粉的价格和质量和其他洗衣粉都没有什么区别，也没有缺点。作为一个公司，我们认为这样的产品能让我们与众不同。生命周期评估帮助我们实现了这一目标。”

宝洁公司的另一项改进措施是生产浓缩产品，主要是寻找提高等量产品效能的方法。例如，过去洗一桶衣服需要用半杯液体洗涤剂，在对这种洗涤剂进行浓缩处理之后，现在洗一桶衣服只需要1/4杯就够了。索尔斯说，这意味着“瓶子变小了，装运变简单了，运输更便捷了，因而也节约了更多的能源。如果美国所有洗涤剂都采用这种浓缩方法，我们一共能够节约超过6亿吨原材料，缩短6760万公里的运输里程。”

促使宝洁公司这样做的因素之一是沃尔玛公司所提倡的生态友好型包装，即要求沃尔玛公司所有的供应商将包装材料最少化。因此，宝洁公司的卫生纸和厨房纸巾都会卷成很大的卷，从而减少了包装、运输所需空间。这样做的好处还包括减少了最终送往垃圾掩埋场的纸芯和包装材料。

“我们公司致力于寻找更多类似的改进措施。”索尔斯说。公司产品的生命周期评估分析表明，在减少了洗衣服时加热水这一程序之后，宝洁公司的下一步节能措施将针对生产洗涤剂、一次性纸尿裤、家用洗洁精、洗发水所用的原材料（毫无疑问，这一次应该也是减少热水用量）。

“公司最近制订的可持续发展五年计划是开发出价值至少200亿美元的可持续产品，”索尔斯说，“有几种这样的产品已经进入研发阶段。公司所有业务部门都在开展相关工作，我们期待他们都会有所贡献。同时我们还在审视我们的供应链并咨询供应商，希望他们也能提供一些新的想法，帮助我们改进自己的产品。”

正如索尔斯所说，宝洁公司目前的商业战略是“寻求创新，创新能帮助我们生产出更好的环境友好型产品，还能降低生产成本，并且不会对消费者造成任何负面影响。我们已经把可持续发展融入了公司商业发展的每一步”。

生态商发展到最高阶段的公司已经在潜意识里将生态环境保护置于最重要的地位。通常能够这样做的公司在竞争对手还处于消极应对的阶段时就已经看到了潜在的商机。这些卓有远见的企业家从一开始就把生态环境保护视为公司整体目标的一部分。

以欧洲最大的有机产品分销商艾斯塔公司（Eosta）为例。该公司资本为1亿美元，创始人是沃尔克特·恩格斯曼（Volkert Engelsman），他曾经就职于嘉吉公司（全球最大的农产品公司），后来辞去了分销部主管一职，自立门户，希望创立一家致力于环境保护、提高人类健康水平以及更加具有社会责任感的公司。他告诉我："我们知道，只有使用与这三个目标相符合的资金创立公司，我们才能真正承担起这些责任。所以，我们公司的创业资本来自绿色投资基金。赢利是我们成功的标志，但绝不是唯一的标志。"

艾斯塔是具有生态商的公司的典型代表。他们奉行的基本原则是：了解公司影响，不断改进，与人分享所知所学。如果你从艾斯塔公司购买了一个杧果或橙子，你可以在那个杧果或者橙子上看到一个印有三位数字的标签，只要到网站www.natureandmore.com上输入这个数字，你就会看到一系列关于该水果的信息，包括它是由哪位农民种植的，这位农民是如何进行种植和管理的，以及这个杧果或橙子有什么优点等。例如，塔曼杜阿庄园是巴西的一个杧果农场，位于赤道附近的帕拉伊巴州。这个农场引进了一个抗旱性强的新杧果品种，并安装了滴灌系统，以解决这个地区气候干热、水资源缺乏的问题。该农场还把这些种植方法教给了当地其他农民。

该农场的主人皮埃尔·兰多尔特（Pierre Landolt）在接受采访时说，他是1977年离开欧洲来到巴西开办这家农场的。他希望能给这个经济贫穷、气候恶劣的地区带来更好的农业技术。艾斯塔公司网站上有一个幻灯片专门介绍这个杧果农场，上面有许多工人将杧果进行分类，然后装箱待运的图片。另外还有一个表格，表格内的数据是一个独立的评估机构对他们的产品所进行的评估。评估内容包括工人工资以及创新型灌溉系统和害虫管理，后两项是该农场得分最高的两个方面。

"我们在尝试着建立一个沟通的桥梁，"恩格斯曼说，"这样消费者就能了解我们的种植者，知道我们产品的种植者就在各地社区里。无论是在埃及还是巴西，我们都认识他们。我们希望突出种植者的功劳。"

这一沟通的桥梁降低了艾斯塔公司产品的商业化程度。虽然对大多数分销商来说，一根香蕉仅仅是一根香蕉而已，但恩格斯曼认为有必要建立起消费者与香蕉种植者之间的联系。"我们为具有自觉意识，关注健康、环保和社会事务的精英服务，"他告诉我，"我们并不想和价格最低的商品竞争，我们只想从种植者种植的产品中获益。他们所种植的产品不仅是有机产品，而且对社会、环境都是负责的。"

如果某位种植者的农产品在艾斯塔评分系统中得分较高，那么他的产品定价也会较高。"我们可能会把得分高的产品定价为12欧元，而把

得分较低的产品定为10欧元或者更低，”恩格斯曼说，“我们会把这个差价返还给种植者。公司利润率是固定不变的，这样种植者的努力才能得到应有的回报。”

恩格斯曼相信透明市场的力量，相信公司价值链和农产品质量透明度的力量。艾斯塔公司执行的这种信息追踪制度就体现了该公司对透明市场的应用。根据这个制度，公司销售的每一种水果、蔬菜都能查找到具体的种植者和得分情况。“现在的消费者十分关注健康、环保和社会责任，并通过向绿色和平组织这样的机构捐款来表达自己的支持。”恩格斯曼告诉我，“我们希望帮助我们的顾客通过自己的购买力来支持他们所关心的事业。我们只有通过提供全面的信息，让他们了解所有产品的生产过程，才能实现这一目标。我们要告诉顾客这些产品是谁种植的，告诉他们每一种产品在健康、环保和社会责任三方面的质量评估结果。”

艾斯塔公司在产品评估方面做出了很多努力，还从其他地方聘请了营养专家和生态专家来评估公司出售的每一种水果和蔬菜。此外，还会有独立审计师针对上面提出的三个方面进行审计并得出结论，例如得出一种苹果的最终得分情况。种植者可能会因为向当地的学校或诊所提供了帮助、与自己的员工共享利润或做出了一些文化方面的贡献，比如为当地社区举办音乐节而获得较高的社会得分。“各地社会得分的评估标准不尽相同，”恩格斯曼说，“如果津巴布韦的一位种植者告诉我们，他能保证农场里所有员工的孩子都能上学，这就是社会得分的加分项，但在新西兰则不然。”

影响产品环保得分的项目包括水资源节约情况、堆肥使用以及其他有机农业生产方式的指标。审计人员每年会去农场考察4次，其中两次会提前告知种植者，另外两次则是随机的。健康得分的主要评比依据是营养、味道及产品到达艾斯塔零售店时的其他各项指标。例如，巴西塔曼杜阿庄园的生态和社会责任得分都是四星级。如果你想知道该农场杧果的健康得分情况，那就需要购买一个最近刚从该农场运来的杧果了。

据恩格斯曼说，很多艾斯塔农产品的零售商都十分重视公司的评估结果，并将其视为生态透明的表现。恩格斯曼说，有些经营艾斯塔产品的零售商非常希望避免丑闻的发生。比如，BBC曾经播放过一部纪录片，反映了英国某个大型连锁超市中出售的来自亚洲的有机花生在收获过程中使用了童工。零售商都希望避免类似丑闻发生在自己身上。在这种环境下，只有主动监督、预测消费者的购买倾向和购买热点，提前做好应对措施，并通过信息公开向消费者保证商品的质量，品牌才能在竞争中取胜。

艾斯塔公司的多数供应商都集中在南半球，因此该公司最主要的生态成本在于运输过程。“我们发起了一个气候友好项目来抵消公司的废气排放。在德国国家认证机构的监督下，我们对整个产品供应链上的温室气体排放都进行了生命周期评估，从农场到消费者餐桌每个环节都不放过。”

此外，艾斯塔公司还发起了一项创新活动来减少甲烷气体的排放。“如果你将一座城市中所有的绿色植物垃圾收集起来，扔进垃圾填埋场，它们就会逐渐腐烂，”恩格斯曼说，“然后会进行厌氧发酵，并最终产生甲烷。如果你没有把这些植物垃圾扔到垃圾填埋场，而是把它们放进肥料堆里，并用正确的方法进行处理，它们就不会产生甲烷，相反，还能帮助你保持肥料堆的稳定供应，提高土壤肥力，让你不再需要使用化肥。此外，它还能提高土壤含水量，减少水土流失，并提高农作物抵御害虫的能力。”

“另一方面，”恩格斯曼说，“如果种植者按照传统农业方式施用氮肥，虽然可以提高产量，但农作物抵御病虫害的能力就会下降，这样他们就不得不使用杀虫剂。而生产和使用化肥所产生的温室气体占全球温室气体排放总量的16%，其中尤以氧化亚氮为甚，这种气体的破坏力是二氧化碳的300倍。”

艾斯塔公司供应链上的有机农场所产生的堆肥成功获得了《京都议定书》授予的碳信用额度。目前该公司已经和几个发展中国家的农场及合作伙伴一起组建了合资企业，生产堆肥以替代氮肥。这样一来，农场通过出售碳排放指标又新增了一项收入来源。

“我们正在扩大和世界银行合办的合资企业的规模，”恩格斯曼说，“不管是什么作物，从柑橘到油梨，都可以使用这种积肥方法。大多数农田都集中在河流两岸或三角洲地区，这样化肥很容易流入河流，引起水质的富营养化。世界银行已经投资开展了一个项目，专门雇人清除因化肥排放过多而产生的藻类植物，以免它们夺取水生生物生存所需要的氧气。但是我们认为，不应该烧毁那些藻类植物或其他植物，而应该将它们用于制作堆肥，从而逐渐减少化肥的用量，从源头上解决问题。”

艾斯塔公司是一种新兴企业的典型代表，从一开始就把“生态保护”这个概念融入了公司的血液之中。但在大多数公司中更常见的是另外一种模式，即将现有项目进行重组，以融入可持续发展及生态商的其他代表性因素。ABC家居用品公司就是这样做的。该公司是曼哈顿的一家时尚家居用品零售商，公司老板保莉特·科尔（Paulette Cole）告诉我，她是在2004年接手这家公司并担任CEO的。她说：“我们决定要

成为一个牢记公司使命，以企业为平台，引领零售业销售模式变革的公司。我们要以美丽为工具，带动这场变革。我们要实现独具一格的绿色革命。”

ABC公司是可持续家具协会的创始者之一。他们采取的第一项行动是给所有家具供应商写了一封信，这些供应商大多数都在北卡罗来纳州。“我们告诉他们，我们准备在家具上贴上标签，告诉消费者制造这件家具的木料的来源。我们认为，我们公司应该成为其他家具公司的楷模，而且我们相信以负责任的态度加工出来的木材才能赢得更多的客户。所以，现在我们邀请您参与到我们的行动中来。”

“多数供应商都很认真地考虑了我们的提议，但有些人还心存疑惑，”科尔说，“毕竟你是在要求他们提高成本和加大工作量。”所以，ABC公司和热带雨林联盟等非营利组织进行了合作，请它们提供帮助，为家具生产商提供技术指导，告诉他们以负责任的态度加工出来的木材应符合什么标准，以及在哪里能找到这样的木材。他们还警告家具生产商，虽然有些国家的政府可以出具文件保证木材的可持续性，但这些文件通常只是为了掩盖黑市木材交易。此外，他们还告诉家具生产商获取木材的正确方法。

“我们会和家具供应商分享这些信息，这样我们才能得到理想的家具。”科尔说。ABC公司的家具当中有40%的标签上都写着“优质木材”的字样，以证明这些家具使用的都是可回收木材，并且生产过程中没有任何违反道德规范的现象。这种标签只是零售商常用的十几种标签之一，他们会通过这些标签告诉消费者自己所售产品的相关信息，并保证这些产品不会对生态环境造成破坏。其他生态标签还包括：“使用有机材料”“不含甲醛”“有机棉/丝/染料亚麻布”，以及“有机婴儿用品”（即安全无毒儿童用品）等。

ABC售货大厅位于公司大厦三层，占地300多平方米。大厅里集中了该公司的所有产品，所有家具都摆放得像博物馆展品一样。消费者在这里可以了解到有机木材、天然木材和“无伤害”木材的区别，了解什么是有机棉，什么是天然染料。该公司的所有家具上面都会贴上13种标签中的一种，它们会告诉消费者每种产品对生态环境有没有影响，如果有的话影响有多大。“我们这样做是为了告知消费者相关信息，并为其他零售商做出榜样。”科尔说。

英特飞（Interface）是一家地毯生产商，该公司的CEO雷·安德森（Ray Anderson）依然清楚地记得自己开始向环保意识转变的那一天。[9] 那是在1994年公司的销售大会上，有人请他向公司销售人员谈一谈公司的环保理念，他回答说：“很简单，我们按照法律规定办

事。”

这个毫无新意的回答让安德森后来对环保问题进行了更加深入的思考，直到他惊愕地发现：“我意识到自己的公司正在掏空地球的资源。”

于是安德森为公司制定了一个目标，要让公司成为一个“恢复归还型企业”，绝不掠夺地球上任何不可替代、不可再生、不可再利用的资源。他下定决心，要让自己的公司成为一个具有生态商的公司，一个不会给生物圈带来任何危害的公司，成为一个可持续发展的公司。他不仅关注环境危机，同时还具有商业远见，因为他意识到了解决环境问题的最有力也是唯一的力量正是“问题的制造者——企业以及包括你我在内的所有人”。

[1] Raising the flag of doubt: See, for example, Michaels, Doubt Is Their Product.

[2] ten thousand bottles: Alexander Cockburn, “How Coca-Cola Gave Back to Plachimada,” Counterpunch, April 16/17, 2005.

[3] to put back more water: “The Coca-Cola Company Addresses Allegations Made about Our Business in India,” www.thecoca-colacompany.com/presscenter/viewpoints_India_situation.html, posted June 1, 2004.

[4] a real wake-up call: Quoted in Senge et al., Necessary Revolution,p. 78.

[5] can have a huge impact: Senge et al., Necessary Revolution, p. 84.

[6] wastewater from Coke plants: Dane Lawrence, “Water Investment Sends Coke Back to Basics,” International Herald Tribune, June 6, 2007, p. 7.

[7] five discrete stages: Senge et al., Necessary Revolution.

[8] Kyoto agreement target: I interviewed Len Sauers on May 27, 2008. He was interviewed in Brandweek, May 20, 2008.

[9] CEO of Interface: Anderson, cited in Senge et al., Necessary Revolution.

第十四章 生态透明的新商机

无论你住在哪里，无论你从事的是什么职业，你的家中和办公室里都很有可能摆放着菲伯玛科公司生产的产品。菲伯玛科是一家制造纸张、包装盒以及其他一系列相关纸质产品的公司，几乎全球所有厂商都会使用该公司的产品。菲伯玛科的产品种类很多，从《圣经》封皮到墙纸，从爱马仕围巾漂亮的包装盒到办公室里随处可见的文件夹，应有尽有。作为世界上最大的包装盒和纸箱供应商之一，菲伯玛科成功地改变了全球供应链中的产品流向：该公司的工厂设在美国，产品销售到中国、泰国等，这些国家的公司使用菲伯玛科的包装盒来包装产品，然后再把这些包装盒随产品一起出售给世界各地的零售商。

菲伯玛科造纸厂位于美国佛蒙特州的伯瑞特波罗市，该厂可向客户提供200种不同颜色、不同级别的纸张。

在佛蒙特州这个森林遍布的地方，菲伯玛科在伯瑞特波罗市的工厂是该州第一个用废弃食用油代替燃料油为工厂涡轮机提供动力、烘干纸张、提供热能的工厂。佛蒙特州的环保部门曾经要求检测该工厂使用的油，看这些油燃烧产生的烟尘是否会让伯瑞特波罗这个美丽的城市到处弥漫着快餐店的味道。测试结果令人非常满意，因此州政府允许该厂继续使用废弃食用油。现在，菲伯玛科的运油车每天都会去曼哈顿收集那里的餐厅废弃的食用油。

用废弃食用油代替燃料油为该厂节省了近75%的燃料油，同时还帮助该厂减少了两种会导致酸雨的气体——二氧化硫和一氧化二氮的排放。工厂里的空气质量得到了极大的改善，过去无处不在的燃料油的味道逐渐变淡了，因为植物油燃烧起来要比燃料油干净得多。

该工厂的这一环保决定既帮助工厂节约了燃料油，又有利于环境保护。同时，菲伯玛科公司还在试图推行其他环保措施，尤其是越来越多地使用可回收纸张制造包装盒和包装袋。菲伯玛科的部分顾客，特别是大学里的老师和学生已经开始要求购买环保纸了。但是当我问起菲伯玛科的CEO安东尼·麦克劳伦（Anthony MacLaurin）是否已经应客户要求，转为生产环保纸时，他回答说："目前还没有，但是我们相信这是市场发展的趋势，所以我们正在向客户推广环保纸。"

很多公司的产品都在使用菲伯玛科公司生产的包装盒和包装纸，所以只要菲伯玛科公司改进了自己的生产方式，那么所有使用该公司产品的公司也都会变得更加环保。正如格雷戈里·诺里斯所说："只要你的任何一家供应商采取了更环保的生产方式，你的产品都会变得更环保，而且你的顾客也会随之变得更环保。由于这种连锁效应，在一个公司的数千家上游供应商中，只要其中一家采取了更环保的生产方式，它就和你们公司结成了同盟。"

在格雷戈里·诺里斯向我介绍一个玻璃瓶的生命周期评估的详细情况时，他说明了这个瓶子给环境带来的诸多负面影响，同时也指出每一个玻璃瓶都代表着一个机会，一个探寻是否存在改进措施的机会，例如通过使用另一种化学原料或另一种加工方式，就有可能降低玻璃瓶对环境造成的影响。"所有的负面影响都是一种浪费，没有人希望看到这些负面影响，并且我们可以通过改进设计来降低这种影响。"

诺里斯设想了很多有可能在工业和商业中实施的生态保护措施。"地球人"就是这样一个基于互联网技术的免费、公开的项目，它向供应商提供一个由生命周期评估程序驱动的窗口进行商品交易，并提供在线商场以便供应商随时更新货源。在我们谈话的时候，诺里斯和他的同事正在开发这种生态友好型软件的模板，[1] 参与该软件研发的还有戴尔公司、欧文斯科宁公司、石原农场以及得克萨斯州政府等。所有参与方将来都有可能成为这一软件的用户。

"地球人"软件项目希望能为进行网上购物的消费者提供一个表达意愿的机会，让他们能够告诉生产商自己希望看到产品中的生态因素得到怎样的改善。这一软件还能让供应链上的所有生产商根据行业平均标准评估自己在生态环境保护方面的表现，并让希望有所改进的公司知道如果他们能证明自己的产品及生产过程既环保健康又无害于社会，

他们的收益就会得到改善。从理论上讲，生命周期评估提供了一种显而易见的方法，帮助生产商了解产品供应链升级可能带来的收益。

“地球人”软件项目有赖于全社会共同合作，建立起一个数据库。“如果我们公开了我们公司所销售螺丝的生命周期评估数据，”诺里斯说，“而你在你的产品中使用了我出售的螺丝，你就可以把这个螺丝的相关数据作为你们产品数据的一部分输入生命周期评估资料库，这样我们就一起建立了一个资料库。我们希望有这样一个系统，在这个系统中供应链上的所有人都能够帮助我们收集信息，让大家知道某种产品可能对环境造成的影响。”

为了加速这些创意的应用，“地球人”软件项目将重点推广那些在降低环境影响方面高于行业平均水平的产品及生产工艺，“如果你使用的植物油的碳排放量比大多数公司要低，我们就会让所有潜在客户都了解到你的这一特色。”

消费者也能从中受益。“在‘地球人’软件中，消费者可以查询到哪种产品更环保，从而改变购买决定，并计算出自己的这一决定对环保做出了多大贡献。例如，如果某家玻璃厂转而使用可再生能源，它就把自己对全球变暖的影响降低了50%。我们希望能够推广诸如此类的变革。”

政府及组织的采购部门通常希望进行环境友好型购物，并需要了解自己的购物选择为保护环境做出了多大贡献，因此“地球人”软件的这一特点对他们非常有吸引力。而对那些特别关注气候变化和废气排放的消费者来说，“地球人”软件也能帮助他们找到更好的产品，并让他们清楚自己对环保做出了多大贡献。

诺里斯设想：“有了‘地球人’软件，得克萨斯州政府就能告诉供应商‘在你们公司所属的产品类别中，明年我们将购买价值3000万美元的产品。我们在进行选择时将重点考虑产品的环保因素，会优先考虑在这些方面做得好或者有所改善的公司。”

产品在环保方面的倾向性可以通过很多具体数据显示出来，比如根据生命周期评估，某商品对环境的整体影响变小了；用水量减少了；碳排放量比行业平均水平降低了20%；排放的颗粒物减少了。

政府或组织的采购人员可以随时关注生产商在商品对环境影响最大的方面所做出的努力。对需要大量肥料的蔬菜而言，种植过程中使用的化肥含有氮或磷，这些化学物质在灌溉过程中会排入河道，消耗氧气，使得水生生物无法呼吸，从而引起水的富营养化，因此采购人员

可以重点关注蔬菜所用肥料引起的水系统富营养化问题。如果政府或组织在采购政策中加入这一条款，不仅有利于当地出产的农作物的销售，还能起到保护当地河流和湖泊的作用。

诺里斯估计，“如果得克萨斯州政府这样的大采购商告诉它位于全球各地的供应商，‘我们对这些产品进行了很多研究，除了价格之外，我们还非常关注产品的以下方面’，这将促使供应商对产品的生产方式做出很大改变”。在采购中，人们不再仅仅关注价格和质量，还关注哪种产品对环境的危害最小。

这种情况已经不再仅仅是假设，不久前类似的情况已成为现实。诺里斯告诉我，有一家重型设备生产商收到客户提问，问他们公司所生产的推土机中使用的金属究竟有多少是回收利用的，该公司因为在24小时内回答了这个问题而赢得了某国政府的一份大订单。“在全球竞争环境中，”诺里斯补充说，“环保因素已经变得非常重要。如果你的客户是政府部门，那你更需要掌握产品环保方面的信息。”

政府部门已经开始把环保因素纳入采购标准，这就加大了他们的“信息要求”对市场的有利影响。政府习惯用“信息要求”这一标准吸引有竞争力的供应商。在美国，各州负责采购的部门已经开始相互联系，希望结合各州标准，将采购标准统一化，从而使各州政府拥有更大的市场影响力。诺里斯说，各州的采购部门已经开始进行合作，让各州政府供应商相互竞争。例如，加利福尼亚州某公司生产的地毯中使用了多少可回收原料，排放了多少二氧化碳，也要看是否能够满足得克萨斯州政府的要求。

各公共事业单位，比如大学、医院等也已经开始将环保因素纳入自己的采购标准，而且这一发展趋势仍在不断加强。对那些关注产品道德因素的采购商而言，他们面临的最大问题是如何得到相关数据，以引导自身的采购。

迈克·哈迪曼负责威斯康星大学的采购工作，他抱怨说：“我们负责采购的所有人都很头痛，不知道怎样才能深入了解供应链上的信息，我们希望找到一种聪明的方法。你也许会说你很关注工人工资，但是当你真正购买一件商品，比如购买一台复印机时，你所面对的是一个极为复杂的供应链，这个复印机的各个零部件是由不同地方的工厂分别生产的。你怎样才能追踪到你想要的信息呢？”

诺里斯希望将来“地球人”软件能够为这样的购物者提供他们所需要的信息，让他们能够“展示自己为这个世界做了多少贡献，例如，表明自己的购物选择减少了多少某种类型的污染”。

“例如，如果得克萨斯州认为某个生产商做得不够好，要求他们改善公司在环境保护方面的表现，因为他们的产品所使用的材料中含有多种毒素。作为回应，这家生产商就可以使用‘地球人’软件，他们会发现根据制铝行业的数据，他们使用的铝存在很大问题，在生产过程中会排放二英。

“然后他们就需要寻找一个在环保方面表现较好的铝供应商，或者使用较多回收铝的供应商。下一步，工程师在设计某种产品时，或者采购商在经销点购买产品时，就可以对主管某种铝制品环保事务的经理说：请登录‘地球人’看看，计算一下这种产品排放了多少有毒物质。如果这种产品排放的有毒物质少于该类产品的平均水平，那么工程师就可以告诉得克萨斯州政府，现在他们的产品已经满足该州的采购标准了。

“如果那位主管环保事务的经理发现这种产品排放的有毒物质高于平均水平，但是他又不想丢掉这笔生意，那么我们就会记录下这些产品目前的有毒物质排放量，他们可以在这个基础上改进。一旦他们找到减少有毒物质排放的方法，他们就可以在网站上标明产品改进后的排放水平，告诉消费者他们已经减少了有毒物质排放量。”

“没有哪个公司不想取得进步，”诺里斯说，“每个人都可以做得更好，我们也需要他们做得更好。我们这样做的目的不是让少数环保型公司赚钱，而是促使所有公司在环保方面取得进步。”

“大型采购部门和零售商可以向供应商施压，对产品提出更高的环保要求，这些供应商又会向他们的供应商施压。无论是谁，只要他能改进产品的生命周期评估结果，‘地球人’软件都会注明他所取得的进步，因此所有想让产品更环保的设计人员、工程师、药剂师都能在‘地球人’上找到帮助他们达到目标的新方法，成为具有生态商的实业家。”

“好导购”系统致力于为各公司提供服务，分析市场，为公司的战略决策提供帮助。“我们会分析几十亿个购买决定，从而判断对消费者而言，哪些因素是最重要的。”达拉告诉我，“消费者关心碳排放吗？关心有毒化学物质吗？如果产品中含有邻苯二甲酸盐，消费者也许就会放弃购买这种产品。我们会统计消费者购买倾向方面的数据，并向各公司公开我们的分析结果，这样他们就能据此对产品做出调整。同时，我们希望生产商能做出反馈，向我们提供数据，以促进这一良性循环。”

如果将来“地球人”软件和“好导购”系统都能发挥作用，搜集到消费者

个人、政府或组织采购人员、网上购物者的所有购买决定，那么将形成强大的市场压力，促使生产商寻求更环保的生产方式。“‘好导购’系统并非笼统地告诉人们一次性地改变生产方式，而是逐步进行一些细微的改进，”达拉说，“这让公司能够逐渐进步。而‘地球人’软件的作用则是提供信息，刺激生产商不断在环保方面有所改进。如果某个公司采取了更环保的措施，就会迫使其他公司采取类似措施去赶超它。比如，天伯伦公司把自己所生产鞋子的碳排放量公开之后，其他公司就会感受到压力，也公开产品的碳排放量。这种竞争的压力能够真正刺激公司不断改进，使产品越来越环保。”

但达拉也补充道：“我们还没有实现这一目标。我们现在还无法知道谁在漂绿，谁又真的在环保上做出了改进，成功地让供应商减少了产品有毒物质含量、降低了对环境的危害、改善了工人的工作环境。现在也没有相应的市场反馈去激励在环保方面表现较好的公司。目前我们掌握的信息还非常有限，根据这些信息做出的决定也好不到哪里去。因此，我们必须向消费者提供真实的数据，形成一个良性循环，让所有在环保方面表现好的公司都能提高销售业绩。”

这种良性循环是有可能实现的，假如某一品牌的目标是要做得比行业平均水平好，它就会以平均水平为参照，不断改进。随着以前表现较差的公司赶上了行业平均水平，而以前处于平均水平的公司表现更好，行业标准就会相应提高。正如一位跨国公司高管告诉我的那样：“如果我们把自己的所有信息都公开，其他人就会根据我们的标准进行生产，这就提高了所有公司，包括我们自己在内的行为标准，一旦某个公司做出了改进，其他人就必须跟上。”

正如达拉所说的那样：“只要公司开始关注这个网站，他们就会不断向消费者公开更多、更好的信息。随着消费者要求的不断提高，就会促使各公司不断做出改进。”

但是，各大公司会注意到这个网站吗？以沃尔玛公司CEO李·斯科特指定的首位负责可持续发展的副总裁安迪·鲁宾（Andy Ruben）为例，在我们谈话的时候，鲁宾刚刚辞去可持续发展副总裁一职，转而负责指导和制定沃尔玛私人品牌采购战略。鲁宾觉得在现在的职位上他能更直接地影响公司运营。“我们公司的CEO认为，可持续性是沃尔玛商业战略中最重要的因素。”鲁宾对我说，“最初沃尔玛公司并没有积极关注可持续发展，但是现在这已经是公司重点考虑的问题了。”

当我问鲁宾如何看待“地球人”和“好导购”所采取的促进生态透明的措施时，他回答说：“他们的评估标准是什么？如果他们能做出公正的评估，我们也许会使用他们的标准来进行采购，因为政府和组织的采

购部门会以他们提供的标准为参照来筛选商品。”

鲁宾认为，我们不能仅仅停留在“生态思维”这一层面，而应该想得更多更远。他告诉我：“包装盒50%的原料使用回收废弃物的确是件好事，但我们不希望只是看到别人把生态标签贴在包装盒上，我们想看到的是有人能重新发明一个什么东西，将包装使用的材料最少化，或者完全不用包装。把废旧物品重新加工一遍，然后在上面贴上环保标识有意义吗？我们想要的是不断创新，不仅要做到环保，还要用聪明的方法做到环保。”

“对我而言，每一次发现产品对环境的负面影响都等于发现了一些我们不希望看到的结果，”鲁宾说，“人们的一次决定会引发上千种结果，但是在所有我们不希望出现的结果中，我们可能只能看到其中的10种。而最具竞争力的公司能够发现那些别人没有注意到的产品对环境的负面影响，然后做出改进。简而言之，他们因为能从更广的视角审视自己公司的产品而变得更具竞争力。”

“我们认为沃尔玛公司是一家代表顾客进行采购的公司，”鲁宾说，“公司有2亿顾客，6万个供应商。我们的目标是为顾客购买更好的商品。所以，我们认为沃尔玛的作用之一是创造需求，这样供应商就会努力找到所有人都需要的替代品。由此促使生产商更快做出改变，并带动供应链上的商家都采取更环保的生产方式。”

沃尔玛公司采取行动的一个领域是产品包装。大家都有这样的经历，打开一盒麦片，发现里面大部分都是空气。鲁宾对我说，麦片包装的速度决定了包装盒里空气的多少。“谷物产品的包装盒尺寸远远超过了我们的需要，并且就这样被运送到世界各地。如果我们能找到一种新的方法，改变包装方式，既保持包装速度不变，又能节约包装空间，我们就可以用较小的盒子进行包装了。现在我们已经知道问题所在，市场也需要我们解决这个问题，创新就应该应运而生了。

“沃尔玛公司最近采用了一个包装计分卡机制，用来评估产品包装的有效性。我曾参加过一次包装商大会，会上有人说他们公司能够把自己生产的包装在沃尔玛公司的得分从4分提高到8分，这是一个很大的进步。包装市场是一个非常具有创新性的市场，那些实行大规模创新的公司在市场中站稳脚跟之后，所有人都能从中获益。”

沃尔玛公司现在已经开始评估公司采购的七大类产品的能源使用情况，并且最终将根据这些评估结果选择DVD（数字多功能光盘）[2]、真空吸尘器、牙膏、汽水等各种商品的供应商。据沃尔玛营销总监约翰·弗莱明（John Fleming）所说，沃尔玛公司的最终目标是“不再

出售使用不可再生能源生产的商品”。

如果你的公司有沃尔玛公司那样的市场地位，那当然好。但某些领域内实力较小的零售商发现，他们可以通过联合其他零售商来增强自己对供应商的影响力，这比单打独斗效果好得多。

“我们认为可持续发展是一个集体项目，既需要供应链上所有公司自上而下的努力，也需要同类商家之间的合作，”美国最大户外用品零售商REI的企业责任主管凯文·哈根（Kevin Hagen）告诉我，“我们公司就一直在和有机棉交易协会合作。”

在供应链上游，很少会有品牌直接和供应商联系（上游供应商可能是供应商的供应商的供应商），因而品牌对这些供应商的影响非常小。这就是有机棉交易协会创立的原因。哈根说：“有机棉交易协会打破了公司供应链上的僵局。过去，染料厂对供应商毫无影响力，染料厂引进的各种货源之间没有什么不同，可以互相替代。即便他们引进一些有机棉，也没有人知道这些有机棉最后生产出来的成品是什么。有机棉交易协会的成立改变了这种状况，帮助这一行业发展了‘监管链’追踪机制。现在我们不仅知道染料厂引进了有机原料，还知道这些原料最后的成品是什么。”

哈根补充道：“这主要是工业设计方面的问题。产品生产过程中的很多环节都存在问题，例如染色、防水等，一桶化学物质混合物就能解决所有问题。作为独立的品牌，我们几乎没有任何能力改变这种局面，但是作为一个公司联合体，我们和其他公司可以共同发挥影响力。我们可以表达意愿，要求供应商提供产品说明书，并要求他们对我们的要求做出回应。我们希望看到供应链上涌现出大量创新和发展。”

户外用品产业协会的成员包括耐克、巴塔哥尼亚、天伯伦等品牌，当然还有REI。这一协会是户外用品行业内督促供应商采用环保生产方式的主要组织。哈根说：“户外用品产业协会的生态指数小组包括100多个户外用品品牌，这些品牌共同合作，制定环保方面的详细说明，促使供应商进行创新，以获得我们希望看到的结果，反过来我们也会让他们获得相应的收益。”

“如果创新产品有市场，供应商一定会进行创新。但是首先他们必须知道哪些结果是重要的，以及这些结果会对他们的竞争力产生怎样的影响。通常情况下，正确的变革会降低成本，提高产品竞争力。有人说环保必然意味着增加成本，我们不同意这种说法。”

以前供应商进行的创新都是自发的，针对某一特定目的而进行。哈根补充说："但是现在我们有统一的标准。户外用品产业协会生态指数小组希望通过类似生命周期评估的分析方法，对供应商的能源使用、化学物质使用以及废弃物排放等方面进行打分，从而评估供应商的生态表现。我们会向供应商提供建议，告诉他们怎样提高得分，比如不使用有毒化学物质、减少废弃物排放等。我们正在为我们设计的每一种产品制定最低标准——在环保标准方面，户外用品行业可以形成统一的立场。我们之所以这样做，并不是因为顾客逼迫我们如此，而是因为我们认为让人们到户外运动和我们公司的运作方式之间有着密切的联系。"

生命周期评估既包括供应商对环境的不利影响，也包括有利影响。请记住格雷戈里·诺里斯对荷兰国家电网的分析，他发现荷兰国家电网有10%的供应商位于极度贫困国家，这些供应商的经济活动虽然不多，却使当地居民受益极大，与当地居民的获益相比，荷兰国家电网在当地的污染对人们身体造成的损害就算不了什么了。 [3] 诺里斯通过世界银行的数据说明，一个地区人们的平均预期寿命越短，因获得工作而对健康水平的提升就越明显，特别是当经济活动的增加能带来社会服务行业，比如教育、医疗卫生事业的发展时更是如此。如果增加的现金流最终都流进了少数人或者外国人的腰包，当地居民的受益程度当然就会大大降低。

加大积极社会影响的方法之一是通过公平贸易认证，保证发展中国家的工人得到合理的工资，拥有安全及卫生的工作环境。"有些消费者，或者说一小部分消费者愿意多付钱，买公平贸易咖啡，"鲁宾说，"但是大多数消费者不会，或者没有能力多付钱购买公平贸易认证产品，所以这一方法的效果有限。"

"在和蒙迪亚咖啡及公平贸易组织的总裁保罗·赖斯（Paul Rice）合作的过程中，我们学会了从更加广泛的公平贸易的角度重新审视咖啡供应链。通过和巴西的种植者建立起长期联系，我们发现可以通过重新布局咖啡烘焙点、集中组装、集中生产点等方式来提高效率。最终，我们能够提供高质量、有公平贸易认证标签，而且每磅价格不超过6美元的咖啡。和那些只是简单地找到公平贸易咖啡然后出售的公司相比，我们的咖啡价格还不到他们的一半。

"这一行动最大的好处是我们这种咖啡取代了几种传统的咖啡品牌，而且取代的原因不是消费者要求购买公平贸易咖啡，而是因为我们的咖啡价廉物美。消费者和咖啡种植者都能从中获得很大的收益。"

鲁宾希望这种双赢的局面能够持续下去，"我们需要有系统的观点，

观察目前的情况，找出我们还能在哪些方面做得更好”。沃尔玛曾要求货车司机不要让柴油发动机空转，并为货车安装了小型发电机，专门为驾驶室提供动力。这一举动每年为沃尔玛节省2500万美元的开支。对此，鲁宾评论说：“这就直接涉及公司的利益了。因为运输和零售都是小生意，所以沃尔玛的这一举动创造出了成千上万个环保主义者。其他人要么和沃尔玛竞争，要么坐失竞争力。”

但是鲁宾认为沃尔玛最大的影响力不在于寻求这些解决方案，而是应该为环保产品创造一个充满活力的市场，从而刺激供应商行动起来。他告诉我：“我们的目的是在不透明的供应链上形成一个市场，公开信息，促使供应商改进生产方式。我们要做的不是给每一件商品标上生命周期评估结果，而是拥有战略性、系统性的眼光，看到产品对环境造成的危害，采取措施加以改进，并从这些措施中获益，所有这一切都是一个消费者驱动型的经济体系所必需的。商界人士必须为消费者创造价值，这样才能长期生存下去。正因为如此，系统观点及其引发的创新活动才会如此令人兴奋和激动。这是一个很有竞争力的商业战略。”

另一个重要特征则是共同学习、知识共享。鲁宾说：“我们想和一些供应商长期合作，所以我们应该和他们形成一种真实的、分享性的战略关系。我们要改变，但是我们必须找到一种方法，一起改变。”

鲁宾认为生命周期评估指出了需要改进的地方，也提供了一些解决方案，“这是必需的，但还远远不够。重要的是下一步——创新”。

鲁宾对供应链上的创新持乐观态度。“对公司而言，这是未来50年内最大的战略机遇，”鲁宾预言，“这是商界最激动人心的时刻，我们拥有前所未有的变革机会。”

未来50年

从理论上讲，我们有数百万种方法可以降低碳排放水平。以玻璃为例，在生产玻璃时，要想把石英砂熔化，所有生产商——从玻璃容器生产商、汽车车窗生产商到合成产品（比如光纤）生产商都需要使用大型锅炉。这种锅炉的使用寿命必须在10年以上，并且要耐得住1000摄氏度以上的高温。然而，自从19世纪50年代锅炉发明以来，工业玻璃生产商使用的一直是那种设计极为简单的锅炉，100多年来几乎没有什么变化。

当然，也不是一点变化都没有，例如使用了纯氧，从而把能源利用率提高了一点。随着能源价格飙升，尝试新方法的人越来越多，其中有

一项锅炉设计方面的变革极具创新性，即把炉子翻转过来，从而提高了热传递效率，原来需要24个小时才能熔化石英砂，改进后只需要三个小时。这一变革可以节省大量能源，但是炉子翻转之后玻璃产量小而且易碎。另一种创新是以微波炉代替传统的天然气，但是这一创新技术生产出来的玻璃产量太小，无法满足工业生产的产量要求。正如这一技术的发明者伊恩·凯姆斯利（Ian Kemsley）所说："我们生产玻璃的方法和古罗马人基本一样，在生产过程中浪费了很多原料。只有通过创新，我们才能极大地节约材料，利润也会有很大的增长空间。"[4]

在玻璃生产中，生态商的表现形式是重新思考我们祖先留下来的遗产，我们的祖先在发明玻璃生产这一工艺时并没有考虑它对生态环境的影响。改进传统生产工艺这一问题代表着21世纪商业所面临的最大挑战：我们必须重新发明所有的东西，从最基础的工业化学仪器、生产过程到整个产品供应链和产品生命周期都需要我们重新开发与设计。

我们现在面临着多年前先人们所做决定的代价：先人们决定了使用什么样的动力、生产方式、能源、化合物等，但是他们做这些决定的时候并没有考虑到这些决定会给我们生存的地球和我们的身体带来什么样的影响。公正地说，在几个世纪前，先人们对他们所使用的工业化学原料和动力以及使用方式会给环境及人体带来什么样的负面影响还知之甚少，他们所获得的信息比我们今天所了解的要少得多。

一般来说，商业人士考虑最多的是成本和市场，认为做好了这两点就是成功的商业实践。但是，在不久的将来，这种想法必须改变，商人还必须考虑忽视市场生态透明度的风险。此外，对很多管理人员来说，更重要的是他们当中拥有战略性思维的人能从这种生态透明中看到新的商机。

这样看来，进行大规模创新和变革具有无限的可能性。新西兰的研究人员已经绘制出了牛、羊等反刍动物的染色体组图，希望能发现控制消化道的基因，从而研制出减少家畜消化道气体排放的疫苗，因为家畜的消化道气体排放量占了与人类有关的甲烷排放量的28%。同时，英国的植物育种遗传学家正试图通过改进牧草中控制可消化性、含糖量、蛋白质消化酶的基因，[5] 来减少甲烷气体的排放。

西班牙国家生物技术研究中心的环境科学家开发出了一种软件，这种软件能够确定某种分子是否可以完全生物降解。例如，它能分析出某种塑料会随着太阳能和水的作用而完全分解，或者上千年也分解不了。这种生物降解性测试为原材料的挑选设定了全新的标准。[6]

巴黎地铁系统的新线路以整体的方式对旧有技术加以利用。采用这一标准技术后，地铁刹车时产生的摩擦力可以用来发电，这些电能则用于地铁启动及加速。巴黎的这套地铁系统不是把每辆地铁列车看成独立的个体，而是把所有地铁列车看成一个整体、一个系统，所有地铁列车都是这个系统的一部分。在最新的地铁14号线上，地铁刹车产生的电能都返还给了地铁动力系统，这样所有地铁都能使用这些电能。这一方法为14号线节省了30%的能源消耗。

系统分析家推荐使用的还有另外一种方式，让人们重新考虑工业系统对自然系统的影响。以计划建在纽约南布朗克斯的一家造纸厂为例。[7] 根据设计，这家造纸厂计划使用回收的废纸而不是木材来生产纸浆。“纽约每英亩土地上的纸纤维比亚马孙森林都要多，”该厂建厂计划制订者之一乔纳森·罗斯这样说道，“城市里的那些纸要么回收再利用，要么就只能扔进垃圾箱里。”

造纸厂还需要使用大量的水，因此该造纸厂的厂址选在了靠近污水处理厂的地方，这样就可以用净化后的污水而不是天然水来造纸了。很多年来，纽约的报纸用纸都是每天从缅因州或加拿大用卡车运过来，运量巨大。把这个造纸厂建在纽约市郊之后，就可以避免这样的长途跋涉了。这家造纸厂没有使用木材造纸、没有浪费天然水、没有用柴油车行驶数百英里运货，因此在三个方面都降低了对环境的不利影响。“为什么会有污染呢？”罗斯问道，“污染是不完全消费的标志，有污染就说明有什么东西被浪费了。当我们把建筑物、工厂、汽车、电站等看作孤立的个体时，我们就无法获得系统效能的好处。”

我们还可以通过生命周期评估，逐步把所有产品的环保标准提高为绿色认证，从而获得其他收益。绿色建筑的LEED评估机制即为这一方法的代表。目前为止，只有很少一部分建筑材料及其使用方法进行了绿色认证，LEED主管小组已经和工业生态学家合作，希望把生命周期评估引进绿色建筑标准。

“LEED只是第一步，”加利福尼亚大学伯克利分校绿色设计协会成员之一佩德罗·维埃拉（Pedro Vieira）这样说道，“LEED只触及了表面问题，事实上，你可以给整栋房子做生命周期评估，评估所有建筑材料、用水及耗能，以及整个施工后勤工作。”

例如，生产水泥所用的沙子一般是从河岸边挖掘出来，然后用机器把石头和沙子分开。在此之后，质量最好的沙子就会被送到烧煤的窑里，和其他矿物质混合，然后这些混合物会在1450摄氏度的高温下煅烧。煅烧结束后，形成熟料，然后被磨细成水泥，用货车运到各个建筑工地，与水、化学物质和在一起使用。挖掘、运输、加热等过程的

耗能量都非常高，这些过程中排放的温室气体占了全世界温室气体排放总量的3%。

在一栋建筑物的使用寿命到期之后，一般来说，这栋建筑会有25%的材料被回收再利用，墙体和大块材料会被打碎、分类，留作他用，一般是用于铺路筑桥。“如果我们把建筑物材料回收利用率提高到50%，”维埃拉和他的助手阿帕德·荷瓦斯（Arpad Horvath）计算后说，这样在减缓全球变暖方面的功效“相当于让60万辆机动车停驶一年”。

类似这样的事例还有很多。到下一个世纪，基础科学、应用科学、环境学、生态学以及商业领域的头条新闻都将是人类在该领域取得的进步。如果我们想让人类活动不再危害地球，我们就必须在整个工业领域不断变革，不断改进。如此一来，商业活动就不会再对地球承载能力构成威胁，相反，还会提高地球承载能力。现在最大的问题在于：我们能做到吗？

[1] ecological transparency software: Earthster, www.earthster.org.

[2] products ranging from DVDs: John Fleming, quoted in “More Firms Focus on Climate Change,” Associated Press, September 25, 2007.

[3] dwarfing the harms to health: Norris, “Social Impacts.”

[4] huge amount of money: Ian Kemsley is quoted in G. Paschal Zachary, “Starting to Think outside the Jar,” the New York Times, June 15, 2008, www.nytimes.com.

[5] enzymes in grazing grass: Michael T. Abberton et al., “The Genetic Improvement of Forage Grasses and Legumes to Reduce Greenhouse Gas Emissions,” paper prepared for the Food and

Agricultural Organization of the United Nations, December 2007.

[6] test for biodegradability: “Software Predicts if Chemicals Will Bio-degrade,” New Scientist, June 9, 2007, p. 29.

[7] plans for a paper plant: Allen Hershkowitz and Maya Lin, Bronx Ecology: Blueprint for a New Environmentalism （Washington, DC: Island Press, 2002）.

第十五章 要么破产，要么使你的产品达到环保标准

对当前的商业现状，所有人都不应盲目乐观。

盟迪纸业是一家出售纸张及包装材料的造纸公司，在南非和伦敦均设有办事处，销售市场遍及全球35个国家。该公司是造纸业内环保方面做得做好的公司之一。20世纪90年代，盟迪纸业成为首批改进漂白技术，生产无氯办公用纸的大型造纸公司之一，并且一直致力于寻找降低生态影响的生产方式。[1]

盟迪公司的管理人员沃尔夫冈·斯坎切尔（Wolfgang Schacherl）告诉我：“环保优势一直是我们公司市场定位的一个重要方面，所以我们不断进行研发，投入了大量资金用于创新，以保持我们的这一优势地位。我们发现即使价格高一点，顾客通常还是愿意选择更加环保的产品。但是归根结底，我们做决策时最重要的标准仍然是成本和利润，而不是环保。”

盟迪公司的产品设计师发明了一种单层纸包装袋，可用于包装肥料等物品，取代了以前使用的双层或三层的包装袋。这种单层包装袋使用的纸张减少了，但其承重力并没有降低，仍然可以承受水泥的重量，可以装货运往世界各地而不会裂开。该公司的另一项发明是一种叫作“空气流”的袋子，这种袋子是在高速填充物品时使用的，它取代了以前以石油相关产品为原料制作的袋子，用纸这种可再生资源代替了石油这一不可再生资源。

盟迪公司采用了很多种方法，包括生命周期评估，以实现环境可持续发展的长期目标。不过该公司并没有对所有产品进行评估。对纸类产

品，该公司每年会对造纸厂进行一次更新，评估每吨纸的能耗、用水、废气排放以及废水排放。欧洲很多国家都有相关法律规定，必须对产品生命周期的化学物质环境影响进行评估，其中瑞典和芬兰的市场准入环保标准最高。

然而，正如斯坎切尔告诉我的那样："采购部门除了考虑环保因素外，还要考虑其他很多因素。当然，最重要的还是成本问题。我们很难以同样的低成本生产出环境友好型产品。"

转折点什么时候才会到来呢？"看看金融市场上对公司的评估标准，我们就会发现财务状况依然是最重要的因素，"斯坎切尔说，"不过现在也出现了一种评估企业环保表现的趋势。现在伦敦证券交易所开始根据可持续指数评估公司。这是新生事物，目前尚不清楚这种评估对市场的影响程度。如果金融分析师能鼓励人们更多地向可持续发展公司投资，情况应该会大为改观。"

不过斯坎切尔还是逐渐看到了一些变化。"10年前，没有人关心我们是在哪里砍的树，但是现在我们必须证明自己使用的是可持续生产方法，并证明我们遵守了森林管理委员会的规定。如果我们知道公司造纸过程中采用的某种方法违反了相关规定，就会立刻停止使用这种工艺。我们公司的定位是要成为生产高质量环保产品的品牌。"

但是他补充说，他认为就低端纸市场而言，生产商不会考虑环保问题，他们的市场战略很简单，就是让自己的产品成为价格最低的。这一情况也适用于全球范围的商界，发达国家和发展中国家市场的对比可以体现这一点。巴西、印度、俄罗斯、中国等发展中国家的新兴消费市场成长非常迅速，世界经济的增长很大一部分是靠它们驱动的。对这些国家的数十亿消费者而言，价格是决定他们是否购买某种产品的最主要因素。

也许再过几十年，发达国家对环保透明度的市场需求才会扩散到发展中国家，并为大众所接受。未来几十年内，在那些迅速发展的发展中国家里，高质量的环保产品和低价格的非环保产品还将长期共同存在。另一方面，如果沃尔玛等全球零售业巨头利用它们的优势，通过保护生态获利，其成本方程也将发生根本的变化。即使是在发展中国家，可持续发展这一商业战略也可能会使低价的非环保产品所占市场份额大大缩小。如果出现这种情况，环保的力量将会推动世界朝着良性循环的方向发展。

把事情纠正过来

美国密尔沃基市曾发生过一起灾难性饮用水中毒事件。[2] 当时，密尔沃基的饮用水中有毒微生物大量滋生，致使100多人死亡。在那次事件发生三年后的1996年，美国国会通过了一项立法，要求公开社区饮用水所含的有毒物质。这项法案还要求全美各地用水管理部门定期对供水进行检测，如有污染情况，必须立刻告知当地居民。

细节决定成败。美国国会1996年的那项立法中使用了并不精确的分析和非系统性评估方式。因为这两点，这项立法无法确切地评估出饮用水对人体的危害程度。此外，根据这一立法收集的那些不精确的数据被记录在一个复杂无比的表格中，其中充满了晦涩难懂的术语。化学家可能会喜欢那些术语，但是一般人没人知道是什么意思。不仅如此，那些难懂的数据还不是最新数据，而是一年前的数据。

结果又出现了一系列公共卫生灾难。有些城市不断向市民保证，根据净水厂的测试，市民饮用的水是绝对安全的，但他们忽视了一个问题，这些水从净水厂流出来后还要在管道里流过上百英里才能到达居民家中。在这个过程中，可能会有微生物或有毒物质进入水中。大多数城市的水管都含铅，这些铅会渗入水中，威胁孩子的健康。在美国国会通过那条无知法令10年之后，环境保护局估计约有10%甚至更多的美国人每天饮用的水都受到了污染。

在市场上，无知或无效的行政行为是对提高生态透明度的良好愿望的最大威胁。除此以外，在其他方面也存在着风险——绝对透明本身就可能造成对复杂系统的干扰，从而产生诸多意想不到的甚至是不幸的副作用。在这方面，前人已提出了很多忠告和警示。首先，正如许多人所认为的那样，只有高度重视声誉的高端品牌才会受到影响。低端公司只专注于提供价格最低的商品，他们的品牌通常并不知名，因而也不会受到透明度所带来的市场压力的影响。

另外还有一个问题值得我们关注，对那些想要积极应对市场变化的公司而言，受到误导的良好愿望可能会导致诸如采购困难等重大问题的出现。例如，某种商品所含原料被曝光，而且这一信息通过网络广为传播，于是大量消费者开始拒绝购买含有这种原料的商品。但是，由于尚未找到这种原料的替代品，生产商为了保留这种原料对产品质地的有利影响，仍然会继续使用这种原料。

这种令人左右为难的情况也有可能是其他人造成的，例如，如果供应商不愿意改变习惯做法，那么公司很难对他们施加影响。达拉·奥罗克早年曾进行过供应链研究，他告诉我，很多全球跑鞋品牌的产品生产都依赖某一家台湾公司，而该公司通过一家香港控股公司经营着遍布中国及其他国家的众多工厂。这些制鞋厂会通过很多方法降低成本，

用同样的方式为不同的公司生产鞋子是其中一种很重要的方法。这家台湾公司在制鞋业的影响非常大，即使某一个跑鞋品牌想要有所改变，也无法让这家公司根据他们的想法做出改变。达拉说：“在这种全球供应链中，单个品牌起不了什么作用。”对那些制鞋厂的做法，生产商即使坚持要求做出改变也不会有什么结果。

有一家出版商曾经告诉我：“我们公司在中国印刷书籍，因为中国有价格低廉的使用环保纸的四色印刷机。现在中国有一家公司建立了一个经过森林管理委员会认证的造纸厂。这就意味着，这家工厂的木质纸浆来自再生林，而且这家工厂的用水量也降到了最低程度。就环保而言，这家工厂是中国最好的造纸厂。然而，这家工厂所属公司隶属于另一家更大的中国公司，而那家公司的另外一家分公司因为在印度尼西亚砍伐森林、导致酸雨而臭名昭著。这家分公司的行为被曝光后，森林管理委员会随即以其母公司行为不当为由撤销了对那家环保造纸厂的认证。这就产生了一个重要问题，我要从欧洲进口环保纸到中国吗？可是这种做法不仅浪费能源，而且成本很高。”

“我对自己说，也许我应该使用那家中国造纸厂生产的纸张，因为他们是在尝试着做正确的事。即便它没有森林管理委员会的认证，它还有另外一种环保认证。那家工厂失去了森林管理委员会的认证，我对此感到不满吗？但只有这样才能让他们感到压力，从而做出改进。但是我是否应该继续使用它生产的纸张呢？在中国，那家工厂生产的纸张是我能找到的最好的纸张，而且他们已经在那家造纸厂投资了数百万美元，难道我不应该表示一下我的支持吗？”

于是一个验证全球供应链的难题出现了。正如一位商界人士抱怨的那样：“事情每周都在发生变化，供应商常常会做出一些模棱两可的事。例如，某一周，我们的一个环保供应商不能从他的供应商那里拿到足够的原材料，于是使用了另一个供应商提供的原材料，但是这家供应商的原材料并不环保。这就像我们在家里经常遇到的情况一样：大多数时候我们都会清洗塑料或玻璃容器，然后继续使用。但是有时候我们不想洗了，就会把这些容器和其他的垃圾一起丢了。”

随着三重底线财务报告（除了报告公司常规的财务状况之外，还包括公司在环保和社会责任方面采取的行动）成为公司报告的一项固定内容，各公司都开始请会计师事务所来审查他们的表现。当我向美国四大会计师事务所之一的总裁问及审计三重底线的情况时，他说：“这种审计是我们事务所增长最快的业务之一。除此之外，你还能有什么方法知道自己在印度使用了多少水呢？”

在我和这位总裁谈话大约一周之后，我又和达拉·奥罗克进行了一次谈

话，达拉曾经有7年时间为瑞典政府、世界银行等组织机构工作，负责调查了100多个发展中国家工厂工人的工作条件。曾经有几所大学邀请他去做报告，报告的主题是关于那些为这些学校生产校服的工厂的情况。

达拉曾和四大会计师事务所中的一家合作，[3] 共同调查了三个工厂。达拉认为那家事务所的审计报告令人非常担忧。他们在对分别位于中国、韩国和印度尼西亚的三家服装厂进行调查时，达拉也在场。在对其中一家服装厂进行调查时，审计人员只花了45分钟，在工厂里随便走了走，而且在此过程中他完全没有注意到几个伤害工人身体的现象：很多操作热熔染色机的工人只穿着橡胶拖鞋，没有戴手套，也没有任何护眼设备。机器安全防护罩上的链条和齿轮都掉了，还有些工人没戴防护手套，直接手动切割东西。

审计人员对工人进行了调查，询问他们工厂的劳动保护状况，当时经理们也在场，并且他们也知道审计人员所提的问题，他们要确保调查不是在工厂外悄悄进行，并确保工人们的答案符合要求，而不是想说什么就说什么。简而言之，达拉认为审计人员发现的东西并没有什么，相反，他们没发现的东西让达拉感到非常吃惊。审计人员说那家工厂存在一些小问题，但是工厂经理们已经保证会采取改进措施了，因此整体而言“尚可接受”。在达拉看来，那些审计人员虽然接受了很多财务方面的培训，但是他们还不是合格的社会审计员。

对另外一种监督方式，达拉也表示非常怀疑。在这种监督方式下，咨询公司在向某家公司提供服务的同时，还负责调查为这家公司供货的工厂。达拉认为这种监督方式中可能会存在利益冲突。在一个透明的体系中，最可靠的评估应该是由完全中立的第三方进行的。达拉认为公司应该通过更透明的方式对供应商进行监督，并公开他们监督的方式和结果，以待验证。

达拉还建议各个公司或工厂都公开他们的审计结果，以便消费者进行比较。宝洁公司负责可持续发展的主管坚持认为，我们应该明确一些可由第三方审查的关键问题的定义：什么是可持续的产品？什么是可再生能源？什么样的包装才算是简易包装？要回答这些问题，标准化的行业准则和现行做法可以提供极大的帮助。

在寻求供应链生态改进方面，沃尔玛副总裁安迪·鲁宾说：“可验证性非常重要。”他以野生海鲜的可得性为例说明了这一问题，根据验证体系显示，捕捞这些海鲜的区域生态状况良好，不存在物种灭绝情况。与此类似，沃尔玛公司采购公平贸易咖啡的优势也在于这些咖啡具有可验证性，因为这些咖啡是直接从种植者那里购进的，中间没有

经过任何人转手，而一旦有中间商介入，他们就有可能让我们无法追溯到咖啡的源头，更不要说查到这些咖啡是不是有机种植的了。

不久前，有两个来自上海的朋友来看我，其中一个是房地产开发公司的高管，另外一个是中国几家公司CEO的领导力培训讲师。他们告诉我，在中国商界，大家现在讨论最多的是沃尔玛公司对中国供应商所做的事情。虽然沃尔玛公司是世界上最大的零售商，但是它并没有自己的工厂，它出售的所有东西，从玩具到电视机，都是从全球数千家工厂采购的。沃尔玛公司已经开始采取一些措施，[4] 以保证进行有道德的采购。例如他们会派出人员到各地，对为其供货的工厂进行检查。2006年，沃尔玛公司派人到全球8900家工厂进行了检查，并且这些检查中有26%是没有提前通知的。

沃尔玛公司有200名左右负责进行此项检查的员工，他们会对各工厂的作业条件、安全状况、环保状况等进行评估。沃尔玛公司会警告那些存在诸如不向员工支付加班费等问题的工厂，并提出改进意见。沃尔玛公司认为这是一个教育工厂经理、改善工人工作环境的机会。但是对那些不断犯下诸如体罚员工、使用童工等错误的工厂，沃尔玛公司会永久性地停止从它们那里进货。在2006年的检查中，大约有26家工厂被发现有此类问题，沃尔玛公司因此停止了从它们那里进货，另外还有很多工厂收到了沃尔玛公司的警告和改进建议。

对一些发展中国家的企业进行审查是一件非常困难的事情，因为那些企业可能会暗中进行生产；或者刚关闭不久就以另外一个名字重新开业，而做的事情和以前完全一样；或者审计人员只看到他们的示范性工厂，并被告知产品都是在这家工厂里生产的，而实际上产品全都是在“地下工厂”里生产的。[5]

不过很多公司都在采取措施，以确保产品的环保标准。2007年1月，全球最大的4家零售商——美国的沃尔玛、英国的特易购、法国的家乐福和德国的麦德龙联合启动了全球企业社会责任计划，为那些向它们供货的工厂制定了统一的工人工作环境标准。这也意味着世界上主要的零售商将采用统一标准衡量工人待遇，包括他们的健康状况和安全状况。这一计划禁止工厂使用童工、苦役，禁止对工人实施性别歧视和种族歧视，要求工厂向工人提供公平待遇和工资。[6] 这4家零售业巨头希望通过对工厂进行独立监察，来推行它们制定的标准。

来自工厂的自下而上的报告可能会使这种社会监督更加可信。正如一家跨国零售商的高管对我说的那样：“如果我们的目标是关注生产产品的工人的健康状况，那么我们会遇到供应链上缺乏透明度的问题。我们需要有人在工厂里用相机、手机等设备记录下信息，告诉我们现

场的真实情况。我们需要更多具有生态意识的人去监督那些工厂。只有这样，我们才能掌握以前从未掌握的数据。我们要让供应链上的人向我们报告情况。如果我能这样做的话，我会建立一个奖励机制，以提高供应链透明度。问题在于，对某些供应商而言，造假赚的钱可能比改进产品赚的钱要多得多。”

格雷戈里·诺里斯说，缅因州有一项立法，规定州、市级政府部门采购服装，比如警察制服时必须确定这些服装的生产过程中没有涉及血汗工厂。“但是没有人能证明这一点，”诺里斯说，“全球服装生产的事实摆在眼前，如果要求整个供应链中都不涉及血汗工厂，那你可能根本买不到衣服。血汗工厂的这一事实说明你得到的任何数据都是不可靠的。”

“很多人都在努力，试图改变这种状况，”诺里斯说，“像盖璞和耐克等公司已经开始检查自己的供应链了。”盖璞公司看到媒体关于其血汗工厂的报道后，组建了一套模范工厂审计体系，并在其官方网站上公布审计结果。

诺里斯评论说，零售商“一开始都说会审查所有供应商，但是自上而下的审查难以揭示事实真相，而且也不太可能带来真正的变化。如果盖璞公司停止使用某家供应商的产品，这家供应商马上又会找到其他客户，那些工人的工作条件仍然得不到任何改善。因此，盖璞公司正在采取一些长期政策来处理与供应商的关系，而不是简单地对他们进行审查。这样就能帮助供应商进行改进，同时盖璞公司也能实现他们希望达到的工人安全水平”。

有一家跨国公司曾经向诺里斯咨询过，该公司正在对其亚洲供应商的生态保护状况进行评估。他们发现在设备方面可以进行一些改进，以减少废气排放，而且当地工厂也有充足的资金购买他们所需要的设备。但是限制性因素在于工厂经理几乎完全不知道什么是替代能源，他们需要向那些经理们展示如何测算他们的二氧化碳排放量，如何改进机器设备，以降低排放量。越来越多希望改进供应商环保状况的公司开始意识到，它们应该和主要供应商保持长期关系，帮助他们改进设备和技术，从而实现环保目标。

但是生命周期评估也有其局限性。首先，生命周期评估信息覆盖面不全，并且提供的信息通常是上游零部件的行业平均水平，缺乏最终消费品的数据。例如，现在可能有针对一个玻璃罐的生命周期评估，但没有针对一罐意大利面酱的生命周期评估。生命周期评估提供的数据大多只是对工业工程师有用，例如塑料树脂、金属及各种等级的某种生产原料的数据。生命周期评估的另一个不足之处则反映了它的优

点：这一评估体系是建立在实证基础上的，因此评估标准也在不断改进，这使生命周期评估体系处于不断进步之中。一旦某个工业生态学家添加了某种产品的生命周期评估数据，这个数据库就得到了加强。

生命周期评估的另一个缺点在于传统的基本商业模式，最典型的是行业发展咨询专用软件是要收费的。公司如果想使用这些数据或软件，必须付费。某个顾问对一家公司进行研究之后，他的研究数据会进入他自己的数据库，而被研究的公司需要付费才能使用那些数据。例如，公司需要付费才能知道自己生产出一只桃子的碳排放量。

诺里斯正在和同事们一起研究，希望建立一个和上述商业模式相反的模式。在这种新模式下，每一家公司都把自己的运营数据录入一个公共数据信息库中。各公司都可以免费看到其他公司提供的数据。这就好比每一家公司都贡献出一小块食物，然后大家聚在一起，共享筵席。这一模式的最终目标是创立一个供所有公司使用的公共生命周期评估信息中心。

这样一个公共信息中心可以帮助各行业的公司应对市场压力，不断做出改进。就像威斯康星大学的迈克·哈迪曼对我说的那样："我们这些在大学工作的人希望能起到带头作用，使我们这个世界变得更加美好，这是我们的使命。"但是即使是像哈迪曼这样的人也对完成这一使命的前景感到沮丧，因为现在缺乏统一的标准，他们无法知道自己究竟做得怎么样。哈迪曼相信，如果能有一个可靠的认证体系，情况将得到极大的改观。

国际标准化组织会为品质控制严格的制造业公司提供认证，这样可以帮助生产商找到高品质的供应商，但是国际标准化组织并不提供社会良知方面的认证。如果它也有这方面的认证，那么消费者的购买选择就能有所参照了。在全球商业环境中，这种认证也能让消费者知道，自己究竟是从谁那里购买了东西。

最后一点，实现绝对透明并不断改进就足够了吗？国际工业生态学会执行理事约翰·艾伦费尔德（John Ehrenfeld）对持续改进的充分性表示怀疑，他的质疑非常令人吃惊。艾伦费尔德是这一领域的创始人，他担心在地球面临的大规模挑战面前，这些改进可能速度太慢、规模太小了。[7]

艾伦费尔德指出，如果我们只是减少不环保的生产方式，并不能改变导致生态问题的根本原因。[8] 在减少汽车对环境的影响方面，将提高燃料效能作为主要的应对战略就是一个典型的不完善的解决方法——尽管在过去几年中，汽车每公里耗油量有所下降，但是行驶里程

大幅增长，提高燃料效能对环境所起到的一点改善作用很快就被抵消了。艾伦费尔德说："提高燃料效能这种方法只是转移了人们的负担，让大家不用费心开发更好的交通工具。就这方面而言，这种方法毫无远见。"

艾伦费尔德在退休之前是麻省理工学院技术、商业及环境项目的主任。他说，从全球的角度看，我们朝着更高的可持续性目标迈进的速度必须超过工业总产出的增长速度，这样才能保证我们的改进措施会对生态保护起到作用。在研究企业和政府生态保护效率的数据后，艾伦费尔德总结说，他们取得的进步太小了，无法抵消我们面临的巨大威胁的增长幅度。他号召工业界采取更大规模的措施，不断创新，为生态保护提供更多的选择。他说，除了在现有技术中发现更好的选择之外，我们还应该进行产品创新，以"极大地减少全球人口使用的产品数量"。

如果工业生态学也有发言人的话，肯定非艾伦费尔德莫属。艾伦费尔德让人们从更广的角度审视生命周期评估的细节。他通过一个极端的前提对生命周期评估提出了质疑：全球工业系统已经崩溃；对环境而言，人类最好不要存在；减少不可持续发展固然重要，但无法提高环境的可持续性。地球需要重新调整，才能恢复健康状态，我们的目标不应该仅局限于减少对环境的破坏，而应该寻求真正的可持续发展，提高人类和地球生态系统的健康状况、生命力和适应力，从而实现共同繁荣。

"当然，我们也需要运用每一种能够提高生态效能的方法，实施每一种能减少不可持续发展的方案，"艾伦费尔德很早以前就这样说过，"我们需要任何一件做出了改进的产品，需要任何一种有利于生态保护的行动。"但是，他补充说："如果我们想要实现真正的可持续发展，我们要做的不仅这些，我们还需要考虑改进消费者的思维方式。"

[1] search for ecological upgrades: Mondi is listed on both the Dow Jones and the FTSE4Good sustainability indexes as a top company in its sector.

[2] infestation of drinking water: Fong, Graham, and Weil, Full Disclosure.

[3] in tandem with auditors: Dara O'Rourke, “Monitoring the Monitors,” unpublished manuscript, MIT, September 28, 2000.

[4] Wal-Mart has taken steps: Thomson Financial, “ Wal-Mart Reports Labor Violations,” August 15, 2007.

[5] made in the show factories: Alexandra Harney, The China Price （New York: Penguin, 2008）.

[6] fair treatment and wages: Bill Baue, “From Competition to Cooperation: Companies Collaborate on Social and Environmental Issues,” Social Funds, January 19, 2007, www.socialfunds.com. That approach has been spreading to other business sectors; automakers including Ford, GM, and Honda have launched a similar project on socially responsible management of their supply chain.

[7] too little, too late: John R. Ehrenfeld, “ Eco-Efficiency: Philosophy, Theory, and Practice,” Journal of Industrial Ecology 9 （2005）: 6–8.

[8] host of technological fixes: John Ehrenfeld, Sustainability by Design （New Haven: Yale University Press, 2008）.

第十六章 关注生态与环保：你未来获得成功的砝码

几个世纪前，有一个村庄的村民可以共享一块牧场，然而有些村民滥用这一权利，过度放牧，破坏了大家共有的牧场。这一悲剧的现代版即为“采料–制造–丢弃”的商业模式。[1] 这一说法是环保活动家创造的，他们认为自由市场存在一个很大的盲点，即忽视了商业破坏的代价，或者说是商业对自然资源的消耗。[2]

在人类历史上，众多企业一直在消耗或污染空气、水、土地，而不承担相应的后果。结果，企业行为的代价，比如洪涝灾害、呼吸道疾病、土壤中的有毒物质等却要由公众来承担。不管企业对自然资源的滥用表现为何种形式，滥用公共资源这种行为就是不可持续的，并且是不道德、不可接受的。抛开道德评判不谈，企业滥用自然资源还带来了一个现实的问题，那就是这种自然资源破坏的成本应如何计算。

现在有一些新兴的方法论可以对“自然资本”（从大自然中获得的经济收益）进行量化。加拿大北部森林行动就是量化自然资本的一个例子。加拿大北部森林行动由几家环境保护组织和公司，比如森科能源公司（生产天然气）、天柏制浆集团（纸业巨头）等共同发起，它们在加拿大北部广阔的森林中投入了巨资。在当地人的协助下，此次行动对加拿大西北部地区的麦肯奇河谷原始森林的年财政价值进行了一次系统性估算。这片森林占据了加拿大北部的绝大部分面积，是世界上现存最大的未经开发的森林。

麦肯奇河谷原始森林的自然资本——吸收二氧化碳和其他温室气体、鸟类消灭害虫、洁净水源等各种生态服务的总和——大约为3780亿美元。这一数字甚至超过了该地区采矿业的年收入，而工业不可避免地会对环境造成破坏，并且从未为其破坏行为付出过任何代价。对这一地区自然资本的量化为我们提供了一种模式，让我们可以计算出商业活动因削弱这些生态服务对我们共有的地球造成了多少损害，从而为这些破坏活动“纳税”提供了基础。

关于工业生产过程对公共健康的损害也有一种类似的计算方法，[3] 其计算结果可以作为分析工业供应链气体排放量的基础。结合生命周期评估和流行病学的数据，美国国家环境研究中心的研究人员估计，在美国，由于有毒化学物质排放，某些工业行业每产出价值100万美元的产品，就会增加一例癌症患者。

从产品生命周期的角度看，我们通常不知道产品的有害影响在公众中传播的范围如何。如果工厂排放的有毒物质提高了人们患癌症的概

率，毒死了当地河流中的鱼，或者某种有毒废弃物（比如水银）被丢进了垃圾填埋场，那么公司就把其产品的隐性成本转嫁给了消费者和当地社区，由消费者和当地社区承担后果，负责拯救环境。

近年来，越来越多的人建议说，这一难题的政策解决方案是向公司征税，让它们为自己的产品生命周期对环境造成的损害付费。这种税收可以采取一种特殊形式，那就是将税收的一部分按比例支付给那些保护环境的组织，例如风电厂。这种税收方式将工业对环境的损害转化成了企业的运营支出，从而迫使企业提高产品价格，以反映产品对环境造成的损害。把企业对环境造成损害的成本转移给企业，这样有利于刺激它们寻找更环保的生产方式，以降低生产成本。

处理环境破坏这一问题的最大困难在于，如何应对巨大的危机，在全球范围内规范商业活动。各国派出的捕鱼船都希望捕捞尽可能多的鱼，这就会导致渔业资源枯竭。由于全球变暖、海平面上升，马尔代夫的存在受到严重威胁，而美国是世界上最大的温室气体排放国。造成损害的国家没有一个为自己的行为付出代价——鱼是任何人都可以捕捞的，马尔代夫人也无力减少美国的温室气体排放。

面对这种两难困境，经济学家约瑟夫·斯蒂格利茨认为，人们不可避免地会将企业利益置于环境保护和公众利益之上。[4] 他宁愿选择依靠政府规定，或者像世界贸易组织这样的机构来纠正这些问题。正如一位进行有毒物质基础研究的化学家说的那样："政府的职能是通过制定规章制度刺激人们采取相应行动。这样，新的研究成果才能成为成本结构的一部分。"[5]

我们不能总是等着政府来解决问题。政府也许会承诺各种好处吸引企业转型，但不会关心转型所需要付出的代价。政治家总是等到任期快满的时候才出来解决问题。依赖政府及政策来管理商业活动一向不会取得什么好结果。在治理商业活动方面，政府是出了名的行动缓慢、章程复杂。此外，企业自身的利益也决定了它们会反对政府的管理。政府强制减少二氧化碳排放、禁止使用化学物质；环保活动家聚集在各大公司总部，要求实现生态透明……这样的现象都有可能出现，但都只是扮演着"胡萝卜与大棒"中的"大棒"角色。

相比之下，绝对透明所带来的商机就是"胡萝卜"了。自由市场本身能形成一个替补性或互补性的机制，通过系统地向消费者披露企业破坏环境的行为，让企业停止不环保行为。如果某个企业想要针对自己过去对环境造成的破坏，采取一些补偿性措施（例如森林管理委员会要求其成员公司种植与自己砍伐量相同数量的树木），或者为贫困地区创造就业机会，以提高当地人群的健康水平和受教育水平，都应该采

取透明的方式。

在绝对透明的市场环境之下，无论企业是否为自己对环境的破坏纳了“税”，市场都会回报那些采取了补救措施的企业。正如一位经济学家对我说的那样，这种市场调节方式能避免“政府的无能，并且市场可以通过这种方式显示自己的力量，让人们明白市场的重要性——不必等到政府采取行动，市场自己就能解决问题”。

斯蒂格利茨则认为，全球经济的成功有赖于实现市场调节与政府管理的平衡。正如一位世界50强公司的前高管所说：“只有消费者的选择和政府规定能够纠正商业的发展方向。”

斯蒂格利茨指出，信息不充分非常不利于市场的发展。他认为，将经济指标作为衡量市场效率的唯一标准已不再符合时代的要求。他说，在自由市场之下，污染太过严重了，几乎没有人进行环保方面的基础研究。最近斯蒂格利茨开始倡导绿色国民生产净值。绿色国民生产净值是指将财政收入、自然资源消耗量和对环境的破坏程度相结合，取代标准的国内生产总值（衡量一国收入和经济产出的指标），作为衡量经济实力的指数。

与此类似，还有一些将经济与环保相结合的措施也非常有效，例如制定一项包含两种因素的企业盈亏结算标准——生态效能等于经济附加值与生态影响之比。这一标准在衡量经济收益时把企业对生态环境的不利影响计算在内，即对价值链和贬值链进行综合考虑，因而更符合生态商的要求。有些公司已经开始使用这样的标准了。德国巴斯夫集团是一个著名的化工企业，它就通过类似的生态效能计算方法在众多生产方式中进行选择，从而做出战略抉择，获得经济和生态两方面的收益。[6]

当我问一家跨国公司的产品创新部门主任，在未来几年内，生态透明会给商业带来怎样的改变时，他提到人们的思维方式可能发生两种转变。第一种是价值基础的变化，人们会考虑产品对生态环境的影响；第二种是在竞争中重新思考产品生产过程，以保持自己品牌的市场地位。

有些企业已经开始实行三重底线原则，即综合考虑企业环境影响、社会责任和经济效益。企业责任曾经经历过几个历史发展阶段，第一个阶段的代表人物是安德鲁·卡内基，这位工业大亨在聚集了大量财富之后，转变成了一位大慈善家，在美国建了一家卡内基公共图书馆。在第二个阶段，即罗宾汉阶段，企业会对绿色环保产品收取较高费用，然后把利润的一部分用于环保。

在第三个阶段，也就是我们现在正在步入的时期，企业将可持续发展思路融入他们的商业战略中。“这就要求人们重新思考商业、产品和解决方案等问题，这样才能实现环保与经济利益相互促进。”户外运动用品公司REI的企业社会责任部主任凯文·哈根这样说道。他说他们公司一直致力于改进公司的做法，努力从“少做坏事转为多做好事”。

“努力做到环保和努力找到可持续商业解决方案，二者之间有着很大差别，”哈根说，“努力做到环保这种做法的结果并不确定，有可能产生商业影响，也有可能毫无影响。而第二种做法是经过深思熟虑的，有具体的衡量标准，而且能提高企业赢利率。我们要做到的不仅仅是可持续发展或获取高利润，这二者并不冲突，实现一个目标并不意味着不能实现另一个，我们也不是要在二者之间寻求平衡。只有可持续发展与高利润相互促进，即越环保，利润越高的时候，我们才算是真正成功了。”

哈根提到了REI对公司碳排放量进行评估之后做出的一个决定，即停止使用电网提供的常规电力和天然气，转而使用可再生能源。“我们把价格波动确定为一种以前未意识到的经营风险，”哈根说，“因此我们尽可能地使用可再生能源。现在公司使用的能源中有20%是可再生能源，我们这样做不仅是为了减少二氧化碳排放量，也是为了降低成本。这种做法在一定程度上也帮助我们公司规避了油价上涨带来的问题。”

如果企业做决定时只考虑利润，那么生态透明对企业的很多要求看起来都会显得不合情理，或者至少是非常冒险的战略目标。如果生态透明能够明显增强企业的竞争优势，那么企业会更乐意做出相应的改变。对那些已经采取了合乎道德的盈亏结算标准的企业来说，由于更重视对环保、健康和人类的影响，他们更有可能实现符合生态透明要求的变革。

迈克·哈迪曼告诉我，几年前威斯康星州立法机构规定，所有政府部门都必须购买再生环保纸，不论价格高低。“当立法部门提出这一要求的时候，再生环保纸和普通纸价格相差很大，不过现在这两种纸的价格已经基本一样了。如果当初没有人提出这一原则立场，我们可能永远都不会改进工业生产方法和原料。”

各个企业在社会责任问题上的态度不一，有些企业给自己制定了非常高的标准，有些企业付出真诚的努力，也有些企业丝毫不感兴趣，还有些企业只是采取了一些对利益相关者而言听上去不错，实际上无关痛痒的措施。“三重底线只是我们努力的方向，不是硬性规定。”帕万·苏克德夫（Pavan Sukhdev）说。帕万·苏克德夫是位于新德里的印度

环保信托公司的会计师和印孚瑟斯及温普尔软件公司的顾问，他说："目前三重底线的规定还过于松散。在这种情况下，企业想怎么说都行。在财务会计中，我们永远不会容许如此大的灵活性。"

如果企业支持环保、健康的做法，而财务状况又不允许企业这样做，那么社会责任就成了商业道德和股东利益之间斗争的焦点，这将是最糟糕的情形。正如一家全国性服装公司的高管所说的那样，对企业高级管理人员而言，像企业社会责任这样的道德规范只是一些"刺激性事物"，一些他们需要忍受，或者口头应付一下的事情。这位高管说："如果我到CEO的办公室里对他说，'看，有证据表明，由于采购环节存在道德方面的问题，顾客开始不再购买我们公司的产品了'，这才有可能引起他的注意。"[7]

出于同情的消费

美国前劳工部长、加利福尼亚大学伯克利分校的公共政策教授罗伯特·赖克（Robert Reich）说："多年来，我一直宣称企业社会责任能帮助企业提高利润。我认为，如果企业尊重环境、尊重员工、尊重社区，那么人们不仅会尊重企业，还会购买企业的产品。"[8]

赖克继续解释了他为什么会改变这种看法，他提到了一些极端的例子，说明社会责任只是企业公关的方式之一，是企业提升自身形象、降低成本、规避政府规定的一种方法，并且补充说："这很正常。企业不是道德动物，它们存在的目的就是为了吸引消费者，替股东赚钱。"

这种观点总结了一场关于商业道德的重要辩论，即经典的"企业责任和追逐利润"困境。关于这一困境的论述有两本最重要的著作，分别是经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）的《资本主义与自由》（*Capitalism and Freedom*）和哲学家约翰·罗尔斯（John Rawls）的《正义论》（*A Theory of Justice*）。弗里德曼的《资本主义与自由》一书认为利润是企业经营的唯一目的，而罗尔斯的《正义论》则认为社会责任是企业的道德基础。

在企业日常经营决策中，决策者如果把利润作为基本的战略驱动因素，那么其他所有目标都会被放在第二位。正如赖克所说，对履行社会责任、保护环境等目标，只有在它们能帮助企业赢利的时候，例如帮助降低企业能源消耗量从而节约成本的时候，企业才会想到它们。而如果这样做的代价过大，会影响企业赢利时，企业根本不会考虑。

米尔顿·弗里德曼曾经说过："企业的社会责任就是增加利润。"根据弗

里德曼所说，如果企业的行为会损害企业利润，那么无论这一行为多么正确，企业都不必去做，而且这样也不会违反企业道德。这就确立了履行企业社会责任与追逐利润之间的对立关系。

对说服企业确立环保型的社会责任，赖克已经感到绝望了，他说，对企业无论是说服还是说教，让它们采取正确的做法是完全行不通的。他寄希望于政府的强制规定，他认为应该首先影响商业利益游说团体，因为这些游说团体阻碍了美国政府的行动。这种方法可能需要几年、几十年，甚至永远不断努力才能见效。

绝对透明市场为这一难题的解决提供了第三种方案：让为善者诸事顺。生态透明改变了企业利润与社会责任之争的基本前提，改变了商业模式，使企业可以同时在市场上实现社会责任和企业利润这两个目标。

将消费者选择的影响力发挥出来，这是一个非常大胆的解决方案。它不再局限于我们过去实施的让企业害怕环境灾难的措施，也不仅仅是鼓励企业进行环保创新或采取更环保的生产方式。如果市场不能回报环保技术使用者，那就不会有企业再使用这些技术。

除了采取鼓励或威吓措施之外，我们还可以通过提高消费者选择的透明度来解决这一问题。这一方案能够让消费者用手中的现金为自己喜欢的产品投票，促使企业采用更加有利于生态的技术、原材料和设计，从而使整个市场转变为生态友好型市场。这种方案会促使企业主动为了利润进行变革，而不是仅仅把社会责任当作口号。

环保活动家谴责导致全球变暖、危害身体健康的行为以及血汗工厂，很多商界人士也认为绿色环保和社会责任感对企业是有利的。但是资本主义最基本的原则让环保活动家和商界人士之间产生了分歧：企业向管理人员支付工资，是要让他们将股东的收益最大化、将企业利润最大化，而不是支持公益事业。企业目标和公共利益之间的矛盾令很多管理人员左右为难，他们既想让股东高兴，又想追求公共利益最大化。绝对透明市场这种解决方案把表面看来南辕北辙的两个目标结合在了一起：企业自身利益和消费者利益与价值最大化。

绝对透明市场这一重大变化改变了资本主义，使公共利益成了资本主义竞争的舞台之一，企业产品销量的提高开始有赖于道德、创新、环保等多重因素。这一变化改变了利润与道德非此即彼的观点，让企业知道它们可以实现利润与道德层面的双赢。作为消费者，无论我们的选择是为当地零售店增加了几美元，还是通过大规模的B2B（企业间）电子商务模式完成了数百万美元的交易，我们都通过自己手中的

现金投了一票，刺激企业做出积极的转变。因此，我们每一个人都成为地球命运、人类健康和我们共同命运的主宰者。

在向这种绝对透明市场转变的过程中，总有一天，公共利益将会成为市场运行的根本目标。这为以商业为基础的改进提供了一种机制，在这种机制之下，我们希望看到的变革将是由市场而不是政府强制推动的；在这种机制之下，社会责任将给企业利润带来真正的积极影响。正是由于这个原因，很多企业已经将社会责任称为企业的“第二项盈亏结算”，不过现在这种结算的结果可能还是亏损。绝对透明市场为创新、商业天才和战略规划提供了一个巨大的竞争场所，让他们创造财富，并由此推动人类创造一个更加持久、健康的地球。

对全球化持批评态度的一种观点是全球化在发展中国家创造出了一个处于环境和社会最底层的阶层。那些地方的工厂相互竞争，都希望以最快的速度提供价格最低廉的商品。发达国家出售的大理石饰面砖、手工地毯、手工睡衣等商品常常是在发展中国家生产的。那里的工人经常加班，工资极低，工作环境极为恶劣，对人体健康危害很大，并且很多企业雇用童工。 [9]

这些发展中国家的政府反对把劳动条件写入贸易协定。有些经济学家担心，如果跨国公司从不符合标准的国家撤资，那么发展中国家的经济体将受到惩罚。哈佛大学的迈克尔·希斯考克斯教授曾经进行过一项试验，结果表明消费者愿意支付较高价钱购买生产过程符合道德要求的毛巾。在普林斯顿大学举办的全球化大会上，希斯考克斯教授发言说，也许基于市场的解决方案能起到比贸易协定更大的作用 [10] 。我们可以为劳动条件、环保性达到较高标准的产品颁发认证证书，这一证书将有助于提醒关注这些问题的消费者。希斯考克斯教授的研究发现，很多消费者愿意支付较高价格购买有证书的产品，以鼓励生产这些产品的正确做法。这也许是提高整个供应链环保和健康效率的一个好办法。

试想一下，如果实行这种做法，富裕国家的消费者将给贫困国家工人的劳动条件和生存状况带来多么巨大的改变。全球变暖是另一种巨大的不公——世界上的穷人对全球变暖带来的影响最小，却受害最深。全球变暖主要是由于富裕国家人们的生活和消费习惯造成的，因此从道德上讲，他们应该承担起主要的责任，并做出改变。

发达国家的10亿居民消费的产品数量是最贫困国家居民消费数量的32倍， [11] 这不仅意味着发达国家居民消费的石油、木材、鱼等自然资源是贫困国家居民的32倍，还意味着他们制造的废物，比如温室气体、令水生生物无法呼吸的塑料制品以及其他无数在垃圾填埋场腐烂

的垃圾也是贫困国家居民的32倍。

这一发现是由社会地理学家贾雷德·戴蒙德（Jared Diamond）提出的。他说，随着中国、印度等国数千万人口达到富裕国家生活水平，现在的富国消费量将难以持续。戴蒙德还说，如果我们能提高消费效能，例如停止使用产生温室气体的燃料，转而使用替代产品，以及发展可持续的林业和渔业等，那么我们还有可能避免由于过度消费导致的地球崩溃。如果市场是透明的，消费者就能清楚地看到自己的购买行为中哪些有助于人类健康、可持续发展和社会公平，哪些会对这些方面造成危害，那么我们将更容易实现提高消费效能的目标。

如果最富裕的消费者了解相关信息，那么他们除了进行可持续消费外，还能做很多事情。他们的购物将成为一个显示同情心的机会，购物决定将影响全球供应链，从而为世界上最贫困的居民带来更好的居住环境、健康状况和工作条件。

柏林、布鲁克林或北京的消费者能够做出知情选择，加速中国电厂从燃煤转为使用其他燃料，减少墨西哥农民吸入的有毒物质，提高越南血汗工厂工人的劳动条件，或者改善非洲矿工的健康状况。反过来，这不仅意味着中国人、墨西哥人、越南人、非洲人能有更好的生活，同时，由于目标国家居民更加富裕，他们也能做出更好的购买选择。在透明的市场上，购物成为一种地缘政治活动。

简而言之，绝对透明使得商品有可能符合公共利益。它使消费者——无论是极为关注产品质量的母亲还是大型机构的采购部门——从无足轻重的购买者变成了举足轻重的决定力量。透明市场从根本上改变了商家和消费者之间的平衡关系，让消费者能用手中的钞票以前所未有的精确度进行投票。

一直以来，自由市场中都缺少消费者的知情选择，而这正是解决企业利润与公共福利之间长久以来一直存在的矛盾的关键。透明市场改变了商业游戏规则。在具有生态商的经济中，企业聘用管理人员的目的将是提高公共利益，从而使股东利益最大化。随着市场力量和公共利益的一致，商业将扮演一个全新的角色，成为一个提高人类整体福利的工具。

这样看来，为了应对我们这个时代所面临的严峻挑战，我们必须提高生态商。伊恩·麦卡勒姆（Ian McCallum）是南非的一位医生，同时也是一位自然主义者。他写过一本关于生态商的书，书中指出，虽然未来地球上的气候似乎一定会发生巨大变化，威胁到人类生存的狭小地区，但是即使人类灭亡了，地球仍将继续长期存在。[12] 为了避免

灭亡的命运，我们应该做的不是改变地球，而是改变我们和地球的关系。

麦卡勒姆希望人类能够想一想“治疗”和“修补”地球这两个方案的区别。修补意味着迅速修理，就像权宜之计一样，尽管能起到作用，但是不能从根本上解决问题。修补也许很诱人，但永远无法真正解决问题，需要不断的修修补补。相反，治疗是从根本上解决问题，改变人们的看法。治疗方案关注的是事物间的内在联系，并认为每个人都能为问题的解决贡献力量。“治疗”的意思就是重新塑造一个世界。

“我们必须改变‘地球需要治疗’这一说法，”麦卡勒姆说，“需要接受治疗的不是地球，而是我们人类本身。” [13]

[1] take-make-waste: Paul Hawken, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins, Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution（Boston: Little, Brown, 1999）.

[2] the planet's common: Peter Barnes, Capitalism 3.0: A Guide to Reclaiming the Commons（San Francisco: Berrett-Koehler, 2006）.

[3] public health risks: Dinah A. Koehler et al., “Rethinking Environmental Performance from a Public Health Perspective: A Comparative Industry Analysis,” Journal of Industrial Ecology 9（2005）: 143–167.

[4] corporate interests above all: Joseph E. Stiglitz, Making Globalization Work（New York: Norton, 2006）.

[5] part of the cost structure: John Warner, as quoted in Mark Schapiro, Exposed（White River Junction, VT: Chelsea Green, 2007）, p. 187.

[6] financial and ecological gains: Cited in Ehrenfeld, “ Eco-Efficiency.”

[7] “they would pay attention”: The head of corporate compliance at an apparel company was quoted in Alexandra Harney, The China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage (New York: Penguin, 2008) , p. 233.

[8] “they'll buy your products”: Robert Reich, “No Obligations,” Condé Nast Portfolio, January 2008.

[9] millions of children: Megha Bahree, “Child Labor,” Forbes, February 25, 2008, pp. 73–79.

[10] market-based tactic: Michael Hiscox, “Fair Trade as an Approach to Managing Globalization,” paper presented at the conference “Europe and the Management of Globalization,” Princeton University, February 23, 2007.

[11] thirty-two times greater: Jared Diamond, “What's Your Consumption Factor?,” the New York Times, op-ed, January 2, 2008.

[12] our species has gone: McCallum, Ecological Intelligence.

[13] Earth doesn't need healing: McCallum, Ecological Intelligence,

p. 14.

致谢

就“生态商”本身而言，它其实广泛存在于各行各业的大众身上。我们每个人的头脑中都会有它的影子，有些人会了解得更多一些。在我进行调研的过程中，得到了无数朋友的帮助，在此无法一一谢过。

首先感谢本书中提到的曾与我分享真知灼见的所有有识之士。通过与他们的交谈，我收获颇丰，内心极为感激。除去那些我在书中直接提到的人，我还要衷心感谢以下各位朋友：拉里·布莱恩特，是你在第一时间启发了我，让我开始对这一领域的研究；肖沙娜·朱伯夫与詹姆斯·马克斯曼，你们具有开创意义的著作《支持型经济》帮助我了解了消费者“用手中的金钱投票”所能带来的市场影响力；本·谢德是第一个向我展示如何实现条形码信息透明的人；迈克尔·勒纳为我提供了与生态健康有关的重要统计数据；麦拉·卡巴特–津恩和加里·柯恩引导我注意到了日常生活用品中潜在的生态危害；阿特·克莱纳帮助我从经营管理者的角度来看待问题；史蒂夫·图特曼与我分享了他对商业现实情况的独到见解；威廉·麦克唐纳让我开阔了眼界，看到了重新塑造现实世界的可行之路。

我还从以下这些朋友那里获得了许多帮助和建议：杰西卡·布拉克曼、加卡利·贝内特、理查德·博雅兹、马特·布瑞特菲尔德、伊丽莎白·库思雷尔、史蒂夫·丹尼、理查德·戴维森、杰克·戴维斯、达西·雷扎克、罗宾·埃尔森、黛博拉·甘农、戴维·戈林、约瑟夫·戈德斯坦恩、查尔斯·哈尔佩恩、凯特·哈珀、米勒迪·哈普生、拉赛尔·贾菲、琼·卡巴特–津恩、理查德·莱亚德勋爵、汤姆·莱塞、乔治·卢卡斯、哈珀·马歇尔、查尔斯·梅尔彻、丹尼尔·梅尔彻、大卫·梅耶、罗伯特·奥恩斯坦、斯蒂芬·瑞奇斯塔芬、黛安娜·罗斯、杰夫·塞布尔、莎朗·萨兹堡、埃德·斯克鲁特、维克拉姆·索尼、麦琪·斯皮尔伯格、理查德·温伯格及张卫军。这一致谢名单远远不能包括所有曾经帮助过我的人。

乔纳森·布莱克在研究方面一直给予我大力支持；罗文·福斯特在经营商店的同时做了必要的搜集工作。最后，感谢我的妻子塔拉·贝内特·戈尔曼，她一直默默支持着我，永远是我的灵感和智慧的源泉。

[美]丹尼尔·戈尔曼　著

陈嘉宁　译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版 本：电子书

版 次：2018年1月第1版

字 数：186千字

纸书书号：978-7-5086-8378-2

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究

投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网： http://www.citicpub.com/ ；

官方微博： http://weibo.com/citicpub ；

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址 https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）

微信号：中信书院



THE BRAIN AND EMOTIONAL INTELLIGENCE



从“情商更重要”到如何提高情商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

“情商之父”丹尼尔·戈尔曼全新研究成果

中信出版集团

情商：实践版：新发现：从“情商更重要”到如何提高

情商（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼 著

杨春晓 译

中信出版社

目录

题记

推荐序

前言

第一部分 情商的力量

第一章 惊人的发展

第二章 用心管理

第三章 领导是怎样炼成的

第四章 你适合什么样的领导风格

第五章 群商

第二部分 大脑与情商

第六章 情商为什么如此独特

第七章 自我意识：我们是如何做出决策的

第八章 最佳心理状态

第九章 伽马射线洞穿创意之门

第十章 对抗“杏仁核劫持”的自我控制与调节

第十一章 减压良方——“正念”和加强“迷走神经张力”

第十二章 要想成功，你需要良好的动机

第十三章 调整到最佳工作状态

第十四章 建立良好的社交关系

第十五章 网络时代的社交商

第十六章 同理心：有效地理解他人

第十七章 情商男女有别

第十八章 阴暗情绪：他们缺少情绪同理心

第十九章 训练情商：你希望大脑默认什么选项

第二十章 社交与情感学习

版权页

题记

用智商解决问题，用情商面对问题。

——李嘉诚 著名实业家

推荐序

美国新罕布什尔大学的心理学教授约翰·梅耶博士（John Mayer）和耶鲁大学的心理学教授彼得·萨洛维博士（Perer Salovey）在1990年首次提出“情商”概念时，他们的论文是这个领域里唯一的一篇论文。到了2009年，西方心理学界关于情商的学术论文已经发表了600多篇。

2007年，我回国筹建专门从事情商研究和推广的专业机构——情智东方时，我在当当网上搜到的有关情商的图书总共有40多本，且大多为编译。短短5年后，这个数字达到了500多，其中就包括情商普及的开山之作《情商：为什么情商比智商更重要》[1]。

这本书的作者正是丹尼尔·戈尔曼。

“情商”能从象牙塔走入民间，特别是从实验室理论到付诸管理和教育的实践，进而促进情商研究的学术繁荣，戈尔曼可以说是立了头功。虽然他本人原不是专门研究情商的学者，但哈佛大学心理学博士的学养给予了他足够的学术理解力和判别力，《纽约时报》专栏作家的职业角色又赋予了他非同一般的洞察力和文字传播力，两者共同作用的结果就是：《情商》一书荣登《纽约时报》畅销书榜首，“EQ”一词开始在各国语言中流行。2012年初我在印度行走时，不经意间就在三个地方看到了这本书：新德里市中心的地摊上，长途汽车的中途休息站，以及一座寺庙的书店里。

不仅如此，戈尔曼还是西方心理学对接东方智慧的积极推动者。他曾参与美国顶尖心理学家对佛教的深入研究，发起了“科学与佛教的对话”，希望心理学研究能帮助非宗教信众分享到佛教中的智慧，获得更成功的事业和更幸福的生活。这项研究使藏传佛教大禅师创古仁波切很受触动，他甚至提出佛教应当以“一种心理学的方式”进入西方社会。

如果说17年前戈尔曼用《情商》重新改写了“聪明”的定义，以至当时的《哈佛商业评论》都视情商为“上一个10年里最重要的商业概念之一”，那么今天的这本《情商（实践版）》就是从“讲概念”到了“教方法”。

情商的概念传播至今，在欧美国家说是妇孺皆知也不为过，就是在国内也早已不再陌生。在我刚刚参加的一个中外管理论坛上，我请“知道情商”的听众举手，台下手臂林立，但当我又请“知道如何提高情商”的听众举手时，在近千名听众中我只看到了两只手臂。显然，人们急需了解的已从“知道”变为“如何做到”。

《情商（实践版）》的到来，既顺理成章又恰逢其时。无论是早期作为情商理论的传播者，还是后来作为情商应用的推动者，戈尔曼始终追踪着情商领域的最前沿研究成果和最佳实践，本书可以说是对后《情商》时代最新理论的一次萃取和十几年实务经验的一次总结。科学性一如既往，实操性越发突出。当然，对于中国读者，拿来主义固然是好，但若拿来就上身，恐怕总会发现或这或那不怎么妥帖，这就

不能苛求戈尔曼了。

读这本书，让我不时回想起当年在北美研读情商时体验的震撼。我一是没想到西方学者可以把情商这个貌似虚幻的玩意儿研究得这么细致入微，实在到有图有真相，科学到能用数据说话；二是没想到提高情商居然还有方法论，系统到有章可循，实用到有法可依。而我恰恰以为，中国的教育也好，培训也罢，正缺少这样的“实学”。于是，我一头扎到了情商的美丽世界中。

我能回国拓荒情商事业，也算是向戈尔曼借的火种。今做此小序，便是带着冥冥天意的感慨，借机向这位引路人致敬。

曾莉

情智东方（北京）创始人

国际认证情商培训师

[1] 丹尼尔·戈尔曼的“情商”系列图书已由中信出版社出版。——编者注

前言

1995年，拙作《情商》出版前不久，我设想如果有一天无意听到两个陌生人聊天，一个人提起“情商”，对方知道是什么意思，我就算成功了。这说明情绪智力（或称情商）的新概念已经融入日常文化。现在，情商的应用与发展远远超出预期，社交与情感学习已成为一种行之有效的教育模式，情商不仅被公认为卓越领导力的基础要素，而且还是美满人生的催化剂。

我在《情商》一书中总结了当时近10年大脑与情绪方面的最新研究成果，以情商的概念为分析框架，重点介绍了新兴研究领域“情感神经科学”。《情商》出版后，关于大脑、情绪以及社交生活的研究不但没有停滞，而且在近几年甚至突飞猛进。后来，我把最新研究成果收入《情商2：影响你一生的社交商》（*Social Intelligence*）、《情商4：决定你人生高度的领导情商》（*Primal Leadership*）等著作以及《哈佛商业评论》的系列文章。

在本书中，我会继续介绍大脑与情绪科学的最新发现，其中一些关键认识有助于我们进一步理解和应用情商。不过我不会堆砌枯燥复杂的研究数据，而是继续关注应用型研究成果。

本书包含以下内容：

•学术界特别关注的问题：有别于智商的情商真的存在吗

•大脑的伦理探测器

•创造力的神经机制

•驱动力、持久力与动机的神经回路

•保持及增强最佳的大脑状态

•社交脑：和谐、共鸣与人际互动

•大脑2.0版：网络时代的大脑

•同理心类型与主要的性别差异

•情绪阴暗面：工作中的反社会人格

•训练和提高情商的神经课程

情商研究有三种主要理论模型，每种模型有不同的实验和测量标准。第一种模型来自彼得·萨洛维和约翰·梅耶，他们在1990年划时代地第一次提出了“情绪智力”的概念。第二种模型是情商领域的活跃研究者鲁文·巴昂（Reuven Bar-On）提出的。

我在《情商4》（与同事安妮·麦基、理查德·博亚特兹合著）一书中系统地提出了第三种模型。目前学术界还存在其他几种情商模型，并且更多的模型处于探索阶段，情商研究呈现出欣欣向荣的景象。

戈尔曼的情商模型

每种情商模型的大部分要素可划分为自我意识、自我管理、社会意识以及人际关系管理等4种类型。



图1 情商框架

第一部分 情商的力量

第一章 惊人的发展

“情绪智力”俗称“情商”，现已遍地开花，无处不在，甚至现身于最意想不到的地方，比如卡通漫画《呆伯特》《傻瓜嬉皮》，以及罗兹·查斯特（Roz Chast）在《纽约客》的专栏漫画。我还见过号称能提高儿童情商的玩具，征婚者打广告有时也以高情商为卖点。我甚至在一家酒店的房间发现一瓶洗发水，瓶身印着关于情商的妙语金句。

也许最让我感到惊讶的是情商对商界的影响，《哈佛商业评论》认为情商“开创了全新的研究范式”，是近年来最具影响力的商业思想之一。

1995年，《情商》出版之后的10年间，商业组织对情商概念的应用越来越广，特别是在管理者的甄选、提拔和提升方面。随着情商热潮的兴起，甚至催生了情商咨询和培训等附属产业，但有些人为了推销服务而言过其实。为了澄清人们对情商的种种误解，我为《情商》10周年纪念版写了一篇新的序言。由于对情商的夸大宣传在当时引发了学术界一些心理学家对情商概念的质疑。直到现在，通过科学严谨的方法，我们逐渐掌握了更为精确的研究数据，情商的种种好处得到了经验的证明，对于情商的诸多批评才逐渐消失。

罗格斯大学的“组织中的情商研究学会”（CREIO）在情商研究方面走在前列，其合作机构包括美国联邦政府的人力资源办公室和美国运通公司等。

我在《情商》一书中主要关注的是大脑与情绪的最新研究发现，特别是情商在儿童成长和学校教育方面的应用。不过在《情商》的一个章节里，我介绍了当时还是很新的领导力概念——“用心管理”。我对商界一直保持非常浓厚的兴趣，因此我在《情商》之后出版的两本著作《情商3：影响你一生的工作情商》（*Working with Emotional Intelligence*）和《情商4》中分别介绍了情商在商业组织的应用研究以及领导力本身。“用心管理”论述了提出建设性意见的实用技巧，以及批评方法不当造成的后果，并对高情商领导与低情商领导之间的差异进行了具体生动的描述。

情商研究有大大小小几十种理论，归纳起来主要有三种模式，每种模式代表了不同的研究方向。第一种模式是彼得·沙洛维和约翰·梅耶提出的模式，一直坚持一个世纪以前由智商研究开创的传统智力研究范式。第二种模式由鲁文·巴昂提出，起源于他的幸福研究。我的模式是第三种模式，融合了情商理论和近几十年关于个体竞争力的模型研究，关注行为层面，即工作和组织领导力的表现。

我在《情商3》中提出，与智商或技能不同的是，情商是一种鉴别性的竞争力，最能反映谁在一群很聪明的人当中最有号令群雄的本领。纵观全球各大组织机构认为优秀领导者应有的诸多竞争力要素，领导者职位越高，其智商和技能的重要性就越低。（对于较低端工作，智商和专业技能相对更重要。）

在最高层面，关于领导力的诸多竞争力模型通常包含80%—100%以情商为基础的能力。一家全球执行力研究公司的研究负责人指出：“首席执行官被聘请是由于智商和经营才能，被解雇是由于缺乏情商。”

在《情商3》一书中，我提出情商的要素包括自我意识、自我管理、社会意识和人际关系管理这4个方面，还论述了如何依靠这些要素取得事业的成功，从而扩展了情商的研究框架。

商界对情商（特别是领导力）的浓厚兴趣引起了《哈佛商业评论》编辑的关注。1998年，在他们的邀请之下，针对这个主题，我在该刊发表了《领导是怎样炼成的》一文，同样产生了意外的反响。该文很快成为《哈佛商业评论》创刊史上最多读者要求重印的文章之一，并且被收录在《哈佛商业评论》发行的几本领导力文集中一本叫作《十大必读文章精华录》的书中。

我在哈佛大学的研究生导师是戴维·麦克莱兰（David McClelland），他的研究领域是成功企业家的动机，而且他本人就是创业家，他与别人共同创立了一家叫作“麦克伯”（McBer）的研究和咨询机构，将竞争力模型方法应用于组织机构。麦克伯后来被合益集团收购，麦克伯的研究部门现改名为麦克莱兰研究所，由麦克莱兰原来的学生吉姆·伯勒斯、玛丽·芳登和鲁斯·雅各布（现为马洛伊）领导。人们对情商竞争力的兴趣越来越大，他们研究了几千名公司主管的经营表现和领导风格，我把他们的研究成果写成名为“领导风格”的报道文章，该文载于《哈佛商业评论》。

在知识经济时代，价值的创造有赖于团队合作。因此耶鲁大学的罗伯特·斯滕伯格（Robert Sternberg）和温迪·威廉姆斯（Wendy Williams）提出了“群商”的概念，群商反映了团队每个成员最大程度发挥最优秀才能的总和。但决定团队实际生产力的不是理论上的潜能，即群商，而是该团队协调合作的有效性，即人际关系的和谐度。我最早在《情商》一书探讨了群商的相关问题，后来又从团队领导风格的角度研究了团队的情绪机制。

《情商》侧重于介绍当时新兴学科“情感神经科学”的研究发现，而我在2003年出版的《情商2：影响你一生的社交商》则得益于另外一个新兴领域“社交神经科学”的惊人成果。社交神经科学是大脑研究的一个分支，主要研究的是人际互动时大脑的运行状况，由此引发了大脑社交神经回路的大量发现。这些发现对于探索大脑思考中枢与情绪中枢之间的联系有着深远的意义。

我在接下来的章节中提到了“空闲”（常见于某些公司）以及压力过大引致的“疲惫”（同样常见），这两种心理状态都会破坏大脑的前额区，即理解、专注、学习和创造力的神经中枢。另外，我在本书中论述了“涌流”这种心理状态，在这种状态下，大脑的认知能力达到巅峰状态，人们发挥出最佳水平。

空闲、疲惫以及涌流三种大脑运行的状态重新定义了领导者的根本任务：帮助人们进入并保持最佳表现的大脑状态。在与我的同事安妮·麦基和理查德·博亚特兹合著的《情商4》一书中，我们认为高效的领导者能够与下属产生共鸣，双方神经系统的和谐有助于催生涌流。

最后的问题是领导者如何进一步提高情商。大脑科学发现了神经可塑性——大脑生长和塑造的过程贯穿于人的一生，这为我们带来了福音。本书论述了经过系统的学习，可在事业发展或人生的任何阶段增强领导力。



图2 竞争力框架

每种情商模式的大部分要素可划分为自我意识、自我管理、社会意识以及人际关系管理4大类型。在这些核心能力的基础上，还要通过学习才能获得事业竞争力，它们是判别优秀领导者的标准。

情商决定了我们学习自我管理等基础要素的潜能，而情绪竞争力反映的是我们把情商转化为职业能力的潜能。比如要提高客户服务和团队合作的情绪竞争力，就要具备情商的基础能力，如社会意识和人际关系管理。但情绪竞争力是一种后天习得的能力，一个人仅仅拥有社会意识或人际关系管理的技能，并不代表掌握了妥善处理客户关系或解决冲突所需要的额外知识，只能说明这个人具备了掌控情绪竞争力的

潜能。

因此，情商的基础能力对于某种特定的竞争力或工作技能是必要但不充分的条件。用认知能力举例，一个学生尽管拥有非常出色的空间能力，但他可能从来没有学过几何，更没法成为建筑师，同样，一个人尽管可能具有很强的同理心，但处理长期的客户关系很糟糕。

第二章 用心管理

墨尔本·麦克布鲁姆是一位喜欢发号施令的上司，他的脾气让跟他一起工作的人都感到害怕。如果麦克布鲁姆在办公室或工厂上班，那么这一点还不算什么，但是他是一名飞行员。

1978年的一天，麦克布鲁姆驾驶的飞机即将降落在俄勒冈的波特兰，但他突然发现飞机起落架出现了问题。因此，麦克布鲁姆把飞行设置为等待航线模式，飞机在机场附近的高空盘旋，而他则在拨弄飞机的机械装置。

在麦克布鲁姆专心研究起落架的时候，飞机燃料读数渐渐接近于零。副驾驶员害怕麦克布鲁姆发怒，在灾难即将降临之际居然什么都没说。最后飞机坠毁了，造成10人死亡。

这次飞机失事在飞行员安全培训中已经成为反面教材。80%的飞机失事是因为飞行员犯了本来可以避免的错误，如果机组人员工作更加协调，这些错误根本不会发生。团队合作、开明沟通、协调配合、注意倾听以及表达真实想法，这些社会智力的基本要素和驾驶技术一样需要在飞行员训练中得到加强。

飞机驾驶舱是工作组织的一个缩影。如果不是发生了飞机失事这种让人警醒的重大事件，低落的士气、战战兢兢的员工、颐指气使的老板，以及工作环境中其他形形色色的情绪缺陷，其破坏性后果通常会被不在场的人忽略。但它们往往会导致工作效率降低，无法如期完成任务的情况增多，错漏百出，大批员工跳槽到工作环境更好的企业。这是工作环境情绪智力水平过低导致的必然恶果。如果情况继续恶化，企业有可能倒闭。

情绪智力的成本效率对企业来说是一个相对较新的概念，有些经理人也许难以接受。一项面向250名企业执行官的调查显示，大多数被调查者认为他们的工作需要他们“用脑而不是用心”。很多被调查者表

示，他们担心对同事抱有同理心或同情心会使他们与组织的目标产生冲突。其中有一位认为“感知员工情绪”这种想法是荒谬的，他表示，如果这样，“就没法管理他们了”。其他被调查者则认为如果不铁石心肠，他们就无法做出企业所要求的“困难”决定，不过他们向员工宣布决定时可能会选择较为人道的方式。

这项调查是在20世纪70年代进行的，当时的企业环境和现在差别很大。我认为，他们这种态度已经过时了。在新的竞争环境下，情绪智力对职场和市场的作用越来越突出。哈佛商学院心理学家肖沙娜·朱伯夫（Shoshona Zuboff）指出：“20世纪以来，企业经历了急剧的变化，情绪景观也随之出现了改变。在企业的等级制度下，经理人阶层曾经长期处于统治地位，手腕强硬的铁血老板得到回报。但在全球化和信息技术的双重压力之下，企业僵化的等级制度在20世纪80年代开始瓦解。铁血战士代表企业的过去，而人际关系的大师代表企业的未来。”

原因很明显，想象一下，在一个工作团队中，有人无法控制自己的怒火，或者对同事的感受麻木不仁的后果是什么。如果情绪低落，人们就无法聚精会神、思路清晰地记忆、学习或决策。按照一位管理咨询师的说法，“压力之下必有愚夫”。

我们还可以正面考察一下提高基本情绪竞争力（与他人的情绪协调一致，防止分歧升级，工作进入“涌流”状态）对工作的益处。领导力不是支配和控制，而是说服人们向共同目标努力的艺术。此外，在对自己职业的管理中，最关键的是识别自身对工作最深刻的感受，了解什么样的改变能使我们对工作更为满意。

情绪潜能逐渐成为重要的业务技能，这也反映了工作环境的急剧变化。下面我将介绍情绪智力的三种不同应用：一是把发牢骚转化为有用的批评；二是营造推崇多样性的氛围，而不是将其视为摩擦的根源；三是建立有效的关系网。

批评是第一要务

他是一位经验丰富的工程师，负责一个软件开发项目。他正在向公司的产品开发副总裁汇报几个月以来的工作成果。他的团队在他的带领下夜以继日地工作，他们对自己艰苦工作所取得的成果感到自豪。然而，工程师汇报完毕之后，副总裁挖苦地问道：“你从研究所毕业多长时间了？这些技术标准太荒唐了，过不了我这关。”

工程师感到非常尴尬和沮丧，他在会议剩余时间里闷闷不乐地坐着，

一言不发。他的团队成员为捍卫他们的成果不断辩解，但都说不到点子上，而且态度有点儿抵触。副总裁此时被叫走，会议突然中断，于是大家不欢而散。

在接下来的两个星期里，工程师一直对副总裁的评价耿耿于怀。他无精打采，绝望透顶，他觉得自己在公司再也不会被委以重任了，尽管他很喜欢这份工作，但他还是打算辞职不干了。

最后工程师去见副总裁，跟他说起那次会议，说到副总裁的批评令他的团队士气低落。然后他字斟句酌地问："我不太明白你的用意。你应该不只是想让我难堪，你当时还有别的想法吗？"

副总裁很吃惊，他根本没有想到他当时的话会产生这么严重的影响，他只是随口说说而已。实际上，他认为这个软件开发项目很有前途，但还需要付出更多的努力，他并不是要把它贬得一无是处。副总裁说，他根本没有意识到自己的反应方式这么糟糕，他也不是想伤害别人的感情。于是副总裁向工程师送上迟来的道歉。

这个故事讲的其实是反馈问题，即人们获取关键的信息，以确保工作不会偏离正轨。系统论中的"反馈"，原意是关于系统的一部分运作情况的数据交换，系统的一部分会影响其他部分，因此任何阻碍进程的部分都应得到改善。在企业中，每个人都是系统的一部分，因此反馈（也就是信息交流）相当于组织的血液，人们据此了解他们所做的工作是否符合要求，或是否需要调整、升级甚至彻底转向。没有反馈，人们就会一头雾水，不知道怎么与上司、同事相处，也不知道别人对他们的期望，随着时间流逝，这些问题会越来越严重。

从某种意义上说，批评是经理人最重要的任务之一，同时也是他们最害怕、最想逃避的事情之一。和前文那位挖苦下属的副总裁一样，很多经理人的反馈方法很糟糕。这种欠缺会造成巨大的损失，正如夫妇的情绪健康取决于他们表达不满的技巧，公司员工的工作效率、满意度以及产出也取决于上司向他们指出问题的方式。事实上，如何提出批评和接受批评，对员工的工作满意度、同事满意度以及上司满意度有着非常重要的影响。

最糟糕的激励方式

婚姻中常见的情绪问题同样适用于工作环境，两者的表现形式很相似。比如批评表现为人身攻击而不是恰当的抱怨，或者单纯从个人喜好出发进行指责，充满厌恶、挖苦和轻蔑。这些行为会导致员工采取守势，并推诿责任，最后由于感觉受到不公正对待，进一步演变成消

极作对或心怀怨恨的被动抵抗。有些企业咨询顾问认为，在工作场所，恶意批评常常表现为以偏概全或者一棍子打死，比如“你糟透了”；批评的语调尖酸刻薄、怒气冲冲，让人根本无法回应，也不知道如何改正。恶意批评让被批评者感到无助和愤怒。从情绪智力的角度看，恶意批评显示了批判者的无知，他们不知道这种批评会触发被批评者的负面情绪，也不知道负面情绪会影响被批评者工作的动机、能量以及信心。

一项关于经理人的调查揭示了恶意批评的情绪机制。研究者要求经理人回顾对员工发脾气以及愤怒到极点时进行人身攻击的情形。结果发现攻击所产生的效果与夫妇之间的攻击类似，受攻击员工的常见回应是为自己辩护、寻找借口、逃避责任或者消极作对，尽量避免与发脾气的经理人的一切接触。如果将约翰·戈特曼（John Gottman）分析夫妇之间情绪问题的方法用于受批评员工，他们肯定会和自认为受到不公正对待的丈夫或妻子一样，产生无辜受害者或义愤的想法。如果对员工的生理状态进行检测，他们很可能也会出现情绪泛滥的迹象，而情绪泛滥会使他们的想法进一步加强。经理人则会对员工的这种回应感到更加不满和气愤，于是恶意批评的循环最后就会以员工辞职或被解雇告终——相当于与企业离婚。

一项面对108名经理人和白领员工的调查显示，不当批评的影响超过了猜疑、性格不合以及权力斗争，成为工作冲突的一个主要成因。伦斯勒理工学院开展的一项实验显示了刻薄的批评对职业人际关系的危害。受测者被要求给一种新型洗发水制作广告，一名实验助手对广告提案进行评论，他的评语有两种，均是预先安排好的。受测者会收到其中一种评语。第一种评语友善而且具体，第二种评语则包含了威胁以及对受测者的人身攻击，比如“想也不要想，好像没有一件事是做对的”，以及“也许缺乏天赋，我得找其他人来做”。

可以想象得到，受到攻击的受测者变得紧张、愤怒和抵触，并拒绝与批评者在接下来的项目中进行协作或合作。很多人表示他们希望不再与批评者来往，也就是消极作对。刻薄的批评使被批评者士气低落，不再努力工作，最严重的后果是，他们自认为不能胜任这项工作。人身攻击打击了他们的士气。

很多经理人动不动就批评下属，对赞扬却非常吝啬，员工感到他们只有在犯错时才会听到上司对他们工作表现的评价。除了批评的偏向性之外，还有很多经理人习惯于长时间推迟对员工进行反馈。伊利诺伊大学厄本那–香槟分校心理学家J.R.拉森（J.R.Larson）认为：“员工表现出来的大多数问题都不是突然出现的，它们慢慢地与日俱增。如果上司无法让员工及时了解他的感受，上司就会越来越沮丧。然后有一

天，他就会发作。如果他及早提出批评，员工就会改正错误。但人们常常在事情不可收拾的时候提出批评，此时他们往往过于愤怒，无法控制自己的情绪。这时他们就会以最糟糕的方式提出批评，回想起长久以来积压在内心的种种不满，语气充满了挖苦和嘲讽，甚至发出威胁。这种攻击效果往往适得其反，被批评者将其视为侮辱，因此也会感到愤怒。这是激励员工最糟糕的方式。”

批评的艺术

我们还有另一种批评的方式。

有技巧的批评也许是经理人传递的最有用的信息之一。比如，那位轻蔑的副总裁可以这样对软件工程师说：“目前阶段的主要问题是你们的计划时间太长了，增加了成本。我希望你再仔细考虑一下这个提议，尤其是软件开发的设计标准，看看能不能在更短的时间内完成这项工作。”与恶意的批评相比，这种信息传递方式的效果截然不同。前者制造无助、愤怒和反抗，后者传递了改进的希望，并提出了相关建议。

有技巧的批评关注的是个人的行为以及日后改善的可能性，而不是把工作质量差归结为人格方面的原因。正如拉森指出的：“批评某人愚蠢或无能，这种人格攻击并没有批评到点子上。你一下子把他置于防守的地位，他再也听不进你让他改进的意见。”拉森的建议显然和我们对已婚夫妇表达不满的建议是一致的。

对于激励，如果人们认为失败是由自身无法改变的缺陷引起的，他们就会失去希望，不再努力。请记住，激发乐观主义的基本信念是：挫折或失败是由客观条件引起的，而我们可以改变这些条件，把工作做得更好。

批评的艺术与赞扬的艺术有着千丝万缕的联系。由精神分析师转为企业咨询顾问的哈里·莱文森（Hary Levinson）对批评的方法提出了如下建议：

具体。选择有意义的事件，即能够显示需要改变的关键问题或缺陷模式的事件，比如无法顺利完成一项工作的某些部分。如果员工只听到他们“做错了”，但不知道具体错在哪里，也就无法改进，这样会打击员工的积极性。关注具体的细节，明确员工哪些地方做得好，哪些地方做得不好，以及应该怎样加以改进。不要旁敲侧击或拐弯抹角、回避问题，混淆真正有用的信息。类似于夫妇之间发牢骚的“XYZ”法则，批评员工时要指明问题是什么、具体错在哪里、你对问题的态

度，以及应该如何改进。

莱文森指出：“对于赞扬，具体同样重要。当然，含糊的赞扬不是一点儿效果都没有，但是效果不大，而且你无法从中学习。”

提供解决方法。和所有有用的反馈一样，批评应当指明改正问题的方法。否则被批评者会感到沮丧，士气低落，或失去动力。通过批评，被批评者了解到此前没有意识到的可能性或者替代方法，或者意识到需要注意某些不足。批评还应该包含关于如何处理这些问题的建议。

当面表达。批评和赞扬一样，在面对面和私下场合效果最明显。不习惯提出批评或表扬的人也许会为了减轻心理负担，选择远距离表达批评或赞扬，比如写备忘录。不过这种方式太缺乏人情味了，而且对方也没有机会进行回应或澄清。

保持敏感。这需要同理心，与自己所说的话以及说话方式对接收方产生的影响协调一致。莱文森指出，没有同理心的经理人在反馈时最容易伤害别人，比如使人无地自容的奚落。这种批评的后果非常严重，被批评者没有机会改进，反而为此心生怨恨和痛苦，处于防守和疏离的立场。

莱文森还对被批评者提供了一些情绪方面的建议。首先，把批评看作改进工作的有用信息，而不是人身攻击。其次，警惕自我辩护而不是承担责任的冲动。如果批评实在难以接受，可以要求暂停谈话，给自己留出一些时间消化，使情绪冷静下来。最后，他建议人们把批评看作与批评者进行合作、共同解决问题的机会，而不是采取敌对立场。所有明智的建议都可以作为已婚夫妇正确处理抱怨、避免对婚姻关系造成永久性伤害的建议，既适用于婚姻，也适用于工作。

第三章 领导是怎样炼成的

大多数人都听说过这个故事：有位公司主管既聪明又能干，但他被提拔到领导岗位后毫无建树。还有一个故事是这样的：有一个人的智力和才干虽然不拔尖但还算不错，被提拔后平步青云。人们往往津津乐道于这种逸事传闻，很多人普遍认为，鉴别一个人是否具有担任领导者的潜质，与其说是一门科学不如说是一门艺术。杰出领导者的个人风格实际上大相径庭：有的性格平和、擅长分析，有的高高在上、号令全局。同样重要的是，不同的环境对领导风格提出了不同的要求。大多数兼并后的公司需要的是善解人意、协调性强的掌舵人，而公司

在陷入困境需要重振改组时就要呼唤铁腕型领导者。但我发现，最高效的领导者在关键方面是一致的：他们都是高情商的领导者。

我的意思并不是智商和技能与此无关。智商和技能很重要，但它们主要是一种“门槛能力”，也就是属于管理岗位的入门要求。近来，包括我在内的很多研究者有力地证实了，高情商是领导力的必要条件。如果缺乏情商，一个人即使受到全世界最好的训练、思维敏锐、分析力强、创意层出不穷，也无法成为伟大的领导者。我与同事重点研究了情商对工作的作用，特别是领导者的情商与其高效表现之间的关系，还考察了情商在工作中的体现。如何判断一个人是否具有高情商，或者识别自身是否具有这种特质？在接下来的部分，我们将从情商4大要素——自我意识、自我调节、同理心和社交技巧入手，一一为读者解答这些问题。

大多数大公司现在都会聘请专业的心理学家设计所谓的“竞争力模型”，用以识别、培训和提拔未来的领导者。心理学家同时还为较低级别的岗位设计了相关模型。在《情商3》中，我对188家公司的竞争力模型进行了分析，这些公司大部分是大公司或跨国公司，也有政府机构。我的目的是，探究在这些机构内部促成出色表现的个人能力因素有哪些及其影响程度。我把这些能力分为三大类型：第一种是纯粹的技术能力，比如会计和业务规划能力；第二种是认知能力，如分析推理能力；第三种是表现为情商的竞争力，比如与他人合作以及领导变革的能力。为了设计竞争力模型，心理学家要求这些公司的高级经理描述本组织最优秀领导者的典型能力。但在设计其他模型时，心理学家使用部门赢利能力等客观性标准，以此区分组织内部高级岗位的优秀者和普通者。然后对这两种人进行了深度访谈和测试，并且比较他们的能力，最后得出了高效领导者的能力要素表。这些清单由7—15个不等的项目组成，包含了主动性、战略眼光等能力要素。其中一些竞争力要素反映了纯粹的智商类型的认知能力，或者纯粹的技术能力，还有的竞争力要素基本上以自我管理等情商为基础。

在分析了这些研究资料后我得到了意外的结论。可以肯定的是，智力是卓越表现的一种驱动因素。全局思维以及长远眼光等认知技能尤为重要。但是我根据优异表现的能力要素表计算了技能及智商与情商的比例，发现不管是哪个级别的职位，情商的重要性是其他因素的两倍。而且我还发现在公司最高级的职位，情商的作用越发重要，而技能差异的重要性几乎可以忽略。

换而言之，优秀表现者的职位越高，情商对其效能的影响因素就越大。我比较了高级管理职位的优秀者和普通者之间的能力要素，优秀者有将近90%的竞争力要素可以归结为情商因素，而不是纯粹的认知

能力。其他研究者也证实了高情商不仅是优秀领导者的标签，而且还与超群的能力表现存在关联。

戴维·麦克莱兰以研究人类和组织行为著称，他的研究发现提供了一个很好的例证。1996年，他对一家全球性食品饮料公司进行研究，发现如果高级经理拥有足够的情商，其部门年度业绩比预期盈利目标增长20%。与此同时，情商不够高的部门领导者，其部门业绩比预期目标减少20%。有意思的是，麦克莱兰的发现不仅适用于该公司的美国分部，还适用于亚洲和欧洲分部。简而言之，研究数据有力证明了公司的成功与公司领导者的情商存在关联。同样重要的是，研究还证明了只要方法恰当，人们可以提高自己的情商。

自我意识

自我意识是情商的第一个要素——几千年前古希腊人的铭文“认识自己”说的就是这个意思。自我意识指的是对自身的情绪、优势、劣势、需求和动机有着深切的理解。自我意识很强的人既不会过分吹毛求疵，也不会抱有不切实际的幻想。相反，他们忠于自己，忠于他人。自我意识很强烈的人能充分认识到自己的感受对自身、别人以及工作表现的影响。他们认识到时间过于紧迫容易带来糟糕的后果，因此会认真规划自己的时间，提前完成工作。还有的人善于与苛刻的顾客打交道，他们能够理解顾客对自己情绪的影响，以及自己感到沮丧的深层次原因。他们也许会这样想：“顾客琐碎的要求使我们偏离了真正需要完成的工作。”然后他们会推进一步，把愤怒转化成建设性的行动。

自我意识扩大了我们对自身价值和目标的理解。自我意识很强的人清楚自己行动的方向和原因，因此，举例来说，他们能坚决推辞一份报酬很有吸引力但与自己原则或长期目标不相符的工作。缺乏自我意识的人无视自己深层的价值观，他们做出的决定往往引发内心不安。一位工作了两年的人可能说：“接受这份工作是因为薪酬高，但工作几乎没有意义，所以我总是感到无聊。”自我意识强烈的人的决定与价值观保持一致，因此在工作中充满激情。

怎样识别自我意识？首先，它表现为坦率以及准确评估自我的能力。自我意识很强的人可以准确和公开地表达自己的情绪以及情绪对工作的影响，这有别于那种过于激动或忏悔式的告白。比如，我认识一位大型百货连锁公司的经理，她对公司准备引进的顾客新服务项目心存疑虑。她没有直接对自己的团队或上司发难，而是说：“被排除在项目之外，我很难过。”她承认：“因为我真的想做这个项目，但没被选中。我闹情绪的时候请多多包涵。”这位经理实际上意识到了自己的

感受，在一周后，她转而全力支持项目。自我认知还经常体现于招聘环节。假设我们要求应聘者讲述情绪失控做错事的时候，有自我意识的应聘者会坦然承认失败，并常常以轻松愉快的口吻谈起自己的经历。幽默地自嘲是自我意识的标志之一。

业绩评价也能够反映一个人的自我意识。有自我意识的人知道并能自如地描述自己的局限和优势，经常渴望建设性的批评意见。与此相反，自我意识弱的人会把别人提出的改进意见视作威胁或者失败的标志。自我意识强的人同时很自信，他们对自身能力有很强的掌控力，很少会因为任务过于困难而遭遇失败。他们还懂得什么时候向人求助，而且他们为工作承受的风险在可衡量的范围之内。他们不会接受难以单独完成的任务，而是量力而行。

假设有一位中级员工被邀请列席公司高级主管决策会议，尽管她是在座资历最浅的员工，但她并没有谨小慎微，呆坐一旁，一言不发。她知道自己思路清晰，能有效地表达自己的观点，对公司决策提出令人信服的建议。与此同时，她的自我意识还阻止她进入不够擅长的领域。尽管自我意识强的员工对公司很有价值，但我在研究中发现，高级主管在寻找公司未来领导者时常常不会给予自我意识足够的肯定。很多主管把坦率误解为“懦弱”，对于公开承认自己缺点的员工没有表现出应有的尊重，他们往往认为这种员工“不够坚强”而不适合担任领导职务。

实际上，恰恰相反。首先，人们通常推崇和尊重坦率。其次，领导者经常要进行独立判断，这就需要对自己和他人的能力进行公正坦率的评价。我们有能力收购竞争者吗？我们能在6个月内推出新产品吗？自我评价坦诚的人也就是有自我意识的人，他也会对自己管理的公司做出坦诚的评估。

自我管理

情绪受到生理冲动的影响。我们虽然无法摆脱情绪冲动，但在管理情绪方面可以有所作为。自我调节属于情商要素之一，这个过程类似于持续进行的内心对话，避免我们受制于情绪的支配。能够自我管理的人也会和其他人一样出现负面情绪或者情绪冲动，但区别在于他们有办法控制情绪，甚至加以有效利用。假设一位主管看到自己的下属向公司董事会提交了一份糟糕的分析报告，主管在沮丧之余很可能产生生气拍桌子或踢椅子的冲动。他可以跺脚或者责骂下属，或者铁青着脸看他们，一声不吭，然后走人。假设这位主管自我调节能力很强，他可以选择不同的做法，比如小心措辞，承认团队表现很差，但不会匆忙下定论，然后回过头来思考失败的原因。是主观原因不够努力

吗？有没有其他开脱的原因？他本人对失败应该负什么责任？思考完之后，他召集团队，陈述事件的后果，然后表达自己的感受。最后，他分析了问题的原因，并提出周密的解决方案。

为什么自我管理对领导者如此重要？首先，能够控制情绪和抑制冲动的人是理性的人，他们可以营造信任和公正的环境，这样可以大大减少办公室政治和内讧，提高生产效率。有才华的人成群结队留在公司，不容易被挖脚。自我调节还能带来涓滴效应。如果上司是一位头脑冷静的人，没有人会毛毛躁躁。其次，自我管理对竞争力很重要。大家都知道现在的商业环境变幻莫测，公司兼并或拆分实属家常便饭。技术以令人眩晕的速度改变着工作的面貌。情绪控制力强的人容易适应变化。公司推出新的项目，他们不会惊慌，也不会急着下结论，而是收集信息，倾听公司主管介绍新项目。这种人能够跟上变化的节奏，有时甚至领导变革的潮流。

假设一家大型制造业公司有位经理，她和同事使用某种软件已经5年了，她借助这种软件收集和汇报数据以及分析公司的策略。有一天，高级主管宣布要安装新的软件，公司内部收集和评估信息的方式将会发生重大改变。在很多员工使劲抱怨新软件破坏作用的时候，那位经理却在认真思考引进新软件的原因，并且认为它能够提高绩效。一些同事拒绝参加培训课程，而她却积极参加。最后她被提升为几个部门的主管，其中一部分原因在于她能够有效使用新技术。

需要强调的是，自我管理对领导力的重要性不仅局限于此，自我管理还有助于塑造正直无私的品格。正直不仅反映一个人的品质，还是组织的优势所在。公司的很多不良现象往往与冲动行为有关。一般人很少故意谎报盈利、虚报开支、挪用公款或者以权谋私，但只要一有机会，控制力不强的人就容易被诱惑。与此相反，有一位在大型食品公司任职的高级主管与当地分销商谈判时非常严谨诚实，他一贯详细列出成本结构，让分销商切实了解食品公司的定价策略，这意味着主管不能随便要价。现在他偶尔也会有隐瞒成本信息、提高利润的冲动，但是他控制住了——他认识到信息公开从长远看更为有利。他对情绪进行的自我调节得到了回报，与分销商因此建立了牢固持久的良好关系，保证了公司的长远利益高于短期利润。

对情绪进行自我调节的标志很容易辨认，如善于反思、考虑周全；对不确定的东西或改变安之若素；作风正派，也就是对情绪冲动说“不”的能力。和自我意识一样，自我管理常常得不到应有的肯定。情绪控制力强的人有时被认为是冷冰冰的人，他们深思熟虑之后做出的回应被认为缺乏热情。而脾气急躁的人常常被认为具有领导“风范”，情绪爆发被认为是领导魅力和权力的标志。但是如果他们任意

放纵的话，情绪冲动经常会带来不良后果。我研究发现，负面情绪的极端发作从来不是优秀领导力的驱动因素。

动机是几乎所有高效能领导者必备的特质，动机即动员自身积极情绪向目标努力的能力，是自我管理能力的一种变异。在动机的驱使下，领导者取得高于自身与他人预期的成就。成就是动机的关键词。很多人受到的激励来自外部因素，比如由于获得显赫头衔或加入知名公司所带来的高收入和地位。不同的是，有领导潜能的人受到深层欲望的激励，为成就而奋发图强。如果要挑选领导者，如何辨别哪些人受到成就动机的激励而不是受到外部奖赏的刺激？首先要看他们对工作本身的热情——有成就动机的人寻求有创造性的挑战，热爱学习，圆满完成工作后充满自豪感。他们还显示出不知疲倦的活力，精益求精，似乎从来不会安于现状；对事情的实现途径一直具备怀疑精神，渴望探索新的工作方法。

举例来说，有位化妆品公司的经理每次都要等待两周时间才能从销售人员那里拿到销售报表，他对此很不满意。后来他运用了一套自动电话系统，该系统在每天下午5点自动向每位销售员发送信息，提示他们输入当天拨打电话次数以及销售量。自动电话系统使销售结果的反馈时间从几个星期缩减到几个小时。这个事例反映了有成就动机的人的另外两种特性：一个是他们在不断地提高业绩水平，另一个是他们喜欢记分。

先说业绩水平。在评价业绩时，动机水平高的人也许会被上司要求提高业绩量。当然，自我意识和内在动机兼备的员工能认识到自己的局限性，但他们不会满足于太容易实现的目标。总是想做得更好的人很自然还会想方设法跟踪工作进度，包括自己的、团队的以及公司的。低成就动机的人通常对结果模糊不清，而高成就动机的人热衷于记分，比如跟踪利润率和市场份额等硬性指标。有趣的是，高成就动机的人即使在指标不利的情况下仍然保持乐观。在这种情况下，自我调节能力与成就动机一起，帮助我们在遭遇挫折或失败之后克服灰心和沮丧的情绪。

同理心

在情商诸多要素中，最容易辨别的是同理心。我们都曾感受到善解人意的老师或朋友的同理心，我们都曾因为冷酷无情的教练或上司缺乏同理心感到难以接受。但在公司内部，我们很少听到有人因为同理心受到赞扬，受到奖赏更是凤毛麟角。同理心似乎不适用于商界，与残酷的市场环境格格不入。不过同理心指的不是“我很好，你很好”一类含糊不清的表示，对于领导者来说，同理心也不是指为了取悦众人和

大家“一个鼻孔出气”。如果是这样的话就会很糟糕，所有的活动都无法进行。相反，同理心指的是在明智决策时体恤员工的感受，周全考虑其他因素。举个例子，假设两家大型经纪行合并，所有部门人员超编，应该怎么体现同理心？一位部门经理把员工召集过来宣布这个坏消息，强调有多少人很快就要被解雇。另外一位部门经理的宣布方式完全不一样，他并没有掩饰自己的担忧和疑惑，而且承诺不向大家隐瞒消息，公平对待每个人。两位经理的不同之处就在于同理心：第一位经理由于过于担心自己的处境和后路，没考虑到下属也会有同样的焦虑；第二位经理凭直觉了解到下属的感受，而且把他们的恐惧说了出来。第一位经理如果看到自己部门分崩离析，很多士气低落的员工（特别是优秀的人才）陆续离开，会感到吃惊吗？与此形成鲜明对照的是，第二位经理依然是一位强有力的领导者，优秀的人才留下了，他的部门像以前一样高效。

当今，同理心已经成为领导力特别重要的因素，至少有三个原因：第一是团队的应用越来越频繁，第二是全球化快速发展，第三是越来越需要留住人才。不妨想想领导团队的挑战。有过团队经验的人都知道，团队是情绪发酵的熔炉。团队常常要达成一致意见，但是两个人要达成共识已经够难了，人数越多，难度就越大。即便在只有四五名成员的团队，也经常会出现不同的联盟，议程互相冲突。团队的领导者必须觉察和理解团队中每个人的观点。某大型信息技术公司一位营销经理被任命为一个问题团队的领导者之后就是这样做的，她所领导的团队军心不稳，任务过于繁重，无法按时完成，团队成员情绪紧张。仅仅修补业务流程并不足以增强团队凝聚力，恢复有效运作。因此这位经理采取了多种措施，她与每位成员进行一对一面谈，耐心倾听他们的心声：为什么感到灰心、对同事的评价以及是否感到自己被忽视。接着，她团结所有成员，鼓励大家更坦率地表达失望情绪，并且帮助他们在会上提出有建设性的意见。总而言之，经理依靠同理心理解团队的情绪状况。最后，这个团队成员之间的协作水平不仅提高了，业务量也提升了，越来越多的内部客户要求他们提供服务。

全球化是公司领导者必须强调同理心的第二个原因。跨文化沟通很容易造成失误和误解，但同理心可以化解这些矛盾。有同理心的人能体察身体语言的微妙之处，领会弦外之音。除此之外，他们还能深刻认识到文化和种族差异的存在和重要性。美国有位咨询师带领的团队正在向潜在的日本客户推介一个项目，这个团队以前面对美国客户时习惯了在提出动议之后被一大堆问题轰炸，但这次迎接他们的是长久的沉默。团队的其他成员把沉默理解为否定，准备收拾东西离开，但团队首席咨询师示意他们不要走，尽管他不是特别熟悉日本文化，但他通过察言观色，感觉到日本客户不是不同意，而是有兴趣，甚至有很

大的意向。这位咨询师的判断没错，日本客户最后表示同意与咨询公司合作。

最后，同理心对留住人才具有关键作用，在当今信息经济时代尤其如此。领导者通常需要同理心，方可吸引和留住人才。但由于人才的流失引起知识的流失，现在的风险越来越大了。这时就需要培训和指导的介入。实践多次证明，培训和指导不仅能够提升员工能力水平，还可以提高工作满意度，减少流动性。但人际关系的好坏是培训和指导能否充分发挥作用的关键。出色的教练和导师可以深入受训者的内心，提出有效意见。他们心中有数，什么时候应该激励、什么时候应该适可而止，他们在激励受训者时运用了同理心。我再啰唆一遍，同理心在公司内部没有得到应有的尊重。人们认为领导者如果能体会所有人的感受，怎么能做出艰难的决定呢。但是有同理心的领导者不仅与周围的人感同身受，而且还会运用知识提高公司发展水平，他们的做法不仅巧妙而且非常重要。

社交技巧

情商的前两个要素属于自我管理的技巧，后两个要素同理心以及社交技巧则关系到一个人管理人际关系的能力。社交技巧是情商的重要组成部分，不像听起来那么简单。社交技巧不仅是交朋友的问题，当然，擅长社交的人通常不会心胸狭窄。社交技巧是一种带有目的的友好表示，说服人们按照你希望的方向行动，比如对新营销策略达成一致，或者追捧新产品。

擅长社交的人往往交际面很广，而且善于发现自己与各种人的相似之处，也就是善于建立融洽的人际关系。这并不是说他们要不停地社交，他们只是认为重要事情需要群策群力。行动时机来临时，他们的社交网络已经就绪。社交技巧代表了情商各种要素的最高峰。如果人们能理解和控制自身情绪，并且对他人的感受怀有同理心，他们往往能够有效管理人际关系。

动机也可以增加社交技巧。我在前文讲到，有成就动机的人即便面对挫折或失败，也会保持乐观。积极向上的人的“光芒”会投射到谈话和社会交往中，这种人受欢迎并不是没有道理的。社交技巧是情商各种要素的输出结果，我们可以通过很多熟悉的途径识别社交技巧在工作环境的表现。比如，社交水平高的人善于管理团队——他们的同理心在起作用，他们同样也是出色的游说专家——这是自我意识、自我管理与同理心共同作用的表现。拥有这些技巧的游说者知道什么时候应该动之以情、什么时候应该晓之以理。动机明确之后，他们会成为出色的合作者，工作的热情感染其他人，同时他们还会致力于寻找解决

方案。

但有时候，社交技巧的表现形式是其他情商要素所没有的。比如，擅长社交的人有时明明在工作，却好像并非在工作，他们似乎在随意闲谈——在过道和同事聊天或者和没有直接工作联系的人开玩笑。他们认为不应该任意限制人际交往的范围，他们知道在流动性越来越大的时代，也许会从今天刚认识的人那里寻求帮助，因此他们人际交往的面很广。

比如有位全球电脑公司战略部门的负责人，在1993年，他深信公司的未来系于互联网。在接下来的一年里，他找到志同道合的人，发挥社交才能建立了一个不分阶层、部门和国家的虚拟社区。然后，他利用这支队伍建立了公司网站，这在大公司中还是首次。他在没有预算和正式职位的情况下采取主动，为公司报名参加互联网行业年度会议。他号召同盟者并且说服不同部门出资，然后从十几个不同部门招募了50个人代表公司出席会议。这引起了管理层的注意，在会议结束后一年内，这位负责人的团队成为该公司第一个互联网部门的班底，而他被正式任命为负责人。为了实现目标，这位负责人克服了常规障碍，与组织内部每个人都建立了联系。

大多数公司认识到社交技巧是一种关键的领导能力了吗？答案是肯定的，特别是与情商的其他要素相比。人们似乎凭直觉认识到领导者需要有效管理人际关系，领导者不能成为孤岛。领导者的任务毕竟是依靠别人完成的，这就离不开社交技巧。不懂得展现同理心的领导者也许根本没有同理心，而且如果领导者无法向组织传播热情，动机再强烈也是白费。社交技巧是领导者把情商运用于工作的关键。

断言传统的智商和技能不属于优秀领导力的要素是愚蠢的，但如果情商不足，领导力也不完整。人们一度认为情商对于公司领导者属于“有好，无亦可”的能力，但现在我们知道，从能力表现来说，情商是领导者“必不可少”的特质。幸运的是，情商是一种可以学习的能力，学习的过程并不容易，它需要时间，最重要的是需要投入。但是，高情商带给个人和组织的好处是一切努力的回报。

第四章 你适合什么样的领导风格

假设问员工“高效领导者平时做什么”，你会得到很多种答案，比如制定战略、鼓舞士气、分配任务和营造文化等。

接着问“领导者应该做什么”，如果他们经验丰富的话，你可能会听到一个答案：领导者的突出任务就是获得结果。

问题是怎么获得结果？领导者激发下属最佳表现，可以以及应该的做法长久以来是一个谜团。很多人和组织与高效领导力无缘，其中一个原因是，直到最近才有量化的研究证明哪一种具体的领导行为可以获得积极结果。

领导力专家根据推理、经验和直觉提供建议，有时建议正中目标，有时又差之千里。

合益/麦克伯咨询公司从全球两万多名高管数据库里随机选择3871名高管作为研究样本，解开了高效领导力的很多谜团。研究发现了6种独特的领导风格，每种来源于不同的情商要素。单独来看，这些领导风格对公司、部门或团队的工作氛围及其财务表现有着直接和独一无二的影响。也许最重要的是，研究表明最有成效的领导者并不仅仅依赖一种领导风格，他们根据经营状况，在某一周内应用了好几种或大部分领导风格，而且不同风格的转换天衣无缝。

假设把领导风格比作高尔夫职业选手球袋内不同的球杆，在比赛过程中，职业选手根据击球要求挑选球杆。有时他要考虑一会儿，但通常是下意识地自动选择。职业选手对面临的挑战有所感受，迅速抽出合适的球杆，然后优雅地挥杆。这也是影响力强的领导者的行事方式。

6种领导风格到底是什么？有的人是领导者，有的是被领导者，但大多数人既是领导者又是被领导者。根据领导风格的名称以及简短描述，我们可以看出每种领导风格都可能产生人际共鸣。比如，权威型领导发动员工向目标努力，亲和型领导擅长创造感情联系与和谐关系，民主型领导通过参与建立共识，领头型领导期待员工出色的表现以及自我管理，教练型领导为了将来训练员工，高压型领导要求毫无疑义的顺从。

闭上双眼，你肯定可以联想到具有上述领导风格的同事。最有可能的情况是，人们至少会运用其中一种风格。这项研究的新颖之处在于提出了领导风格对行为的含意。首先，它对不同领导风格对于能力表现和结果的作用进行了精细化研究。其次，它对经理人在不同领导风格之间转换的时机提出了明确指引。最后，还对灵活转换提供了很好的建议。此外，该研究提出每一种领导风格起源于情商不同的要素，这也是新的发现。

测量领导力的影响

哈佛大学已故心理学家戴维·麦克莱兰发现，拥有6种或以上关键情商竞争力优势的领导者，相比缺乏这些优势的领导者要高效得多。比如，他曾经对一家全球食品及饮料公司各个部门主管的能力表现进行分析，发现有87%拥有关键竞争力的领导年度绩效奖金排名处于前1/3。更有说服力的是，这些人所在部门的业绩水平平均比年度收入目标高15%—20%。

低情商的公司主管的年度业绩评价很少被认定为出色，而且所在部门的业绩水平平均低于目标值20%左右。通过领导风格的研究，我们对领导力与情商、组织气候与业绩之间的联系有了更加深入的认识。麦克莱兰的研究团队现为玛丽·芳登和鲁斯·雅各布所领导，隶属于合益集团波士顿分部的麦克莱兰研究所，他们对数千名公司主管进行数据分析或观察，得出了特定行为及其对组织气候的影响。

领导者如何激励下属？如何对变化采取主动？如何处理危机？该项研究在后期证实了情绪智力对6种领导风格的影响。领导者自我管理和社交技巧的水平如何？领导者同理心水平是高，还是低？该研究团队测量了每位主管对组织气候的直接影响范围。

组织气候并不是捉摸不定的东西。心理学家乔治·利特文（George Litwin）和罗伯特·斯特林格（RobertStringer）最早提出了组织气候的定义，该概念在后来被麦克莱兰及其研究伙伴所修正。组织气候指的是影响组织工作环境的6种关键因素：第一是组织的灵活性，即员工毫无障碍、自由创新的水平；第二是员工对组织的责任感；第三是大家设定的水平标准；第四是业绩评价的准确性以及奖励的合理性；第五是大家对任务和价值的理解清晰程度；第六是对共同目标的投入程度。每种领导风格对组织环境每个方面的影响都是可以测量的。

关于组织气候对销售收益率、收入增长率、工作效率和利润率等财务指标的影响，该研究团队发现两者具有直接相关性。从正面影响组织气候的领导者与产生负面影响的领导者相比，毫无疑问前者的业绩表现更好。当然组织气候并不是业绩提升的唯一因素，经济状况和竞争环境的关系也非常大。不过这项研究有力地证明了组织气候对业绩的贡献率将近1/3，而我们往往容易忽略组织气候的影响力。

在6种常见的领导风格中，只有4种对组织气候和业绩产生积极作用。下面我们将会对每种领导风格进行逐一剖析。

权威型领导

汤姆是一家以比萨为特色的全国餐饮连锁店的营销副总监。可惜这家

公司表现很糟糕，高级经理尽管非常头疼，但束手无策。他们在每周例会讨论近期销售情况，绞尽脑汁地提出补救措施。但在汤姆看来，那些措施一点儿也不管用：“我们总是在研究上周销量下降的原因。全公司上上下下都在追溯历史，而不是研究未来应该怎么办。”

汤姆在一次战略决策会议上找到了改变大家思路的机会。会议一开始依然老生常谈，比如公司必须增加股东的财富、提高销售收益率，汤姆认为这些东西无法激励餐厅经理锐意创新、追求更好的表现而不是安于现状。

于是汤姆做出了一个大胆举措，在会议进行中，汤姆慷慨激昂地请求同事从顾客的角度思考问题。他提出顾客喜欢方便，他们公司的使命不是开餐厅，而是向顾客提供方便购买的高质量比萨。这一点认识而不是其他想法是公司所有行为的出发点。

汤姆充满热情和活力，独具远见卓识，这正是权威型领导的特征。他这种领导风格正是公司所缺少的。汤姆提出的观念构成了公司新使命的核心。但是观念的突破只是第一步，汤姆还要求把公司使命融入战略制定过程，成为增长点的驱动力。然后他确保公司愿景得到清晰无误的表述，使本地餐厅经理都认识到自己是公司成功的关键所在，他们可以任意寻找新的方法配送比萨。

公司很快就收到了成效。不出几个星期，很多本地经理开始承诺用更短的时间送比萨。更让人惊喜的是，他们开始把自己当成创业者，寻找让人意想不到的地点开设新门店，比如商业街口的报刊亭、巴士站和火车站，甚至在机场和酒店大堂设立流动摊档。

汤姆的成功不是偶然的。研究表明在6种领导风格当中，权威型领导是最有效率的一种，可以全方位促使组织气候发生变化。以这个组织指标的清晰程度为例，权威型领导高瞻远瞩，能用清晰的目标激励员工，让他们清楚地认识到本岗位与组织总体愿景之间的联系。权威型领导下的员工了解自己工作的重要性及其原因。

权威型领导还能促使员工以最大的热情为组织的目标和战略服务。他们会把宏大的愿景分解为个体的目标任务，并围绕组织愿景制定工作标准。权威型领导进行业绩评估，不管是正面还是负面，唯一的标准是看其是否有利于组织愿景的实现。所有人都清楚成功的标准以及奖励的标准。

最后是权威型领导对组织灵活性的影响。权威型领导不仅向员工指明最终目标，通常还会创造广阔的自由空间，让员工探索实现途径。权

威型领导允许员工自由创新，尝试各种方法，承担可衡量的风险。由于这种正面作用，权威型领导在几乎所有公司环境都行得通，对于丧失目标的公司尤其有效。权威型领导善于指出新的路径，并能用新的长远目标打动员工。

权威型领导尽管作用很大，但也不是放之四海而皆准。假设领导者与一群比他有经验的专家或同侪共事，这种方法就会失效，他们会认为领导者自命不凡或者脱离群众。另外，如果领导者想树立权威，但又表现得盛气凌人，就会削弱团队平等协作的精神。尽管存在一定风险，领导者挥动“权威型”球杆依然是一种明智选择，虽然不能保证一杆进洞，但肯定可以让球飞得很远。

教练型领导

某全球计算机公司的一个生产部门的产品销量从原来竞争对手的2倍猛降为1/2，该公司分管制造业务的负责人劳伦斯决定关闭这个生产部门，并对人员和产品进行重新分配。这个倒霉部门的负责人詹姆斯获悉后打算越过直属上司劳伦斯，直接向公司首席执行官求情。劳伦斯应该怎么对待逆反的下属？他没有对詹姆斯大发雷霆，而是心平气和地坐下来，他不仅向詹姆斯解释关闭生产部门的决定，还谈到了詹姆斯的未来。劳伦斯说，詹姆斯调到其他部门可以学习新技能，从而成为更出色的领导者，更加熟悉公司业务。劳伦斯更像是一个导师，而不是传统的长官。

劳伦斯听詹姆斯说了关心的问题以及愿望，还分享了自己的心得。劳伦斯说，他认为詹姆斯目前的工作已经没有新鲜感，毕竟詹姆斯只在公司这个部门待过。他预计詹姆斯将会在新的工作岗位大放异彩。劳伦斯与詹姆斯的谈话起到了作用，詹姆斯后来没有去找首席执行官。本来，詹姆斯听到本部门要被解散，冲动之下想找首席执行官。劳伦斯知道这个消息之后（而且他还知道首席执行官坚定不移地支持他关闭这个生产部门的决定）赶紧指导詹姆斯在首席执行官面前怎么表达意见，劳伦斯提醒詹姆斯：“首席执行官听你说话的机会可不多，我们要确保考虑周全，给他留下深刻印象。”

劳伦斯建议詹姆斯不要说个人情况，而是关注部门情况：“如果他认为你只是为自己的利益辩护，他会立刻将你拒之门外。”首席执行官一般喜欢书面报告，因此劳伦斯建议詹姆斯把自己的意见写下来。

劳伦斯没有责骂詹姆斯，反而给他出主意，为什么？劳伦斯解释说：“詹姆斯是个好人，有才能，前途无量。我不想他因为这件事影响事业发展，我希望他留在公司，尽心尽力地工作，我希望他学有所

成，前途无量。虽然他处事有点儿急躁，但并不是无药可救。”

劳伦斯的做法显示了教练型领导的优越性。教练型领导帮助员工认清自身独特的优势和关键性缺点，并且鼓励他们追求个人和职业的梦想。他们鼓励员工树立长远发展目标，帮助他们制订明确的实施计划。教练型领导与员工达成协议，使他们明确在实施发展计划过程中的角色和义务，还提供大量的意见和建议。

教练型领导擅长授权，他们习惯给员工布置很有挑战性的任务，短时间难以完成。也就是说，只要有利于员工长远发展，教练型领导愿意接受暂时的失败。

我们研究发现，在6种领导风格当中，教练型领导是最不常见的。很多领导者告诉我们，在业绩压力下，他们没有时间和耐心培训员工，帮助他们成长。实际上，除了第一次指导，领导者只需要很少甚至不用额外的时间。忽视指导员工的领导者实际错失了一种有力的管理工具，教练型领导对于组织气候和业绩有着显著的作用。

我们也承认，由于指导主要针对的是个体发展，不与工作任务直接相关，指导对公司业绩看似没有作用，其实不然。不管怎样，指导还是有助于改善结果。原因在于，指导要求管理者与员工进行经常性对话，对话促使组织气候保持良性发展。以灵活性为例，假设员工知道管理者关注自己，关心他们的所作所为，他们就会敢于尝试和创新，他们相信会得到管理者建设性的意见和建议。

同样，围绕指导所进行的持续对话使员工了解到管理者对他们的期望，以及本职工作对于总体目标或战略的意义。这样员工责任感提高了，目标更加明确。指导还能提高员工的投入热情，教练型领导所传达的潜台词是：“我相信你，栽培你，我期望你发挥出最好水平。”这通常会激励员工尽心尽力地完成任务。

教练型领导在很多公司环境都能行得通，不过也许最有效的是在接收端的人“正好需要”的时候。例如，员工知道自身弱点并希望有所改善，这时教练型领导发挥的作用尤其好。同样，如果员工意识到新技能的重要作用，教练型领导也能发挥作用。简而言之，教练型领导对于希望接受指导的员工最有用。

相反，不管出于何种原因，如果员工拒绝学习或改变工作方式，教练型领导就不能发挥作用。如果管理者缺乏指导员工的技巧也不行。实际上，很多管理者不熟悉或者不擅长指导员工，特别是不擅长持续提出业绩反馈意见，就容易制造恐惧心理或冷漠情绪而不是产生激励作

用。

有些公司已意识到教练型领导的积极意义，并努力将其转化为核心竞争力。在某些公司，年度奖金有相当一部分与管理者下属员工的发展情况直接挂钩。但很多公司还没有充分发挥教练型领导的作用。教练型领导靠的不是摇旗呐喊，而是润物无声。

亲和型领导

假设权威型领导习惯催促员工“跟我来”，那么亲和型领导的口头禅就是“员工为先”。亲和型领导以人为本，注重个体及其情绪甚于目标和任务。亲和型领导追求的是员工的满意以及团队的和谐，他们管理的方式是建立牢固的感情联系，并由此获得员工强烈的忠诚。

亲和型领导对沟通同样具有显著的作用。互有好感的人之间沟通肯定频繁，他们分享想法，互相鼓励。亲和型领导还能提高组织灵活性，伙伴之间彼此信任，鼓励创新和承担风险。亲和型领导好比为正在成长的未成年人调整家庭规矩的父母，对员工的工作方式不会横加限制，他们允许员工选择自认为最有效的方式完成任务。

亲和型领导认可员工的工作业绩，对员工毫不吝啬赞美之词。正面反馈在公司内部很罕见，但实际对工作有着特别的效用。除了年度评价之外，大多数人的日常工作通常得不到任何反馈，或者只有消极反馈，因此亲和型领导的正面反馈特别能鼓舞人心。

最后，亲和型领导善于培养员工的归属感。比如，他们可能会带员工外出吃饭或喝东西，以一对一的形式了解员工的工作情况。为了庆祝团队业绩的提升，他们还会购买蛋糕。他们是人际关系天生的行家里手。

纽约扬基棒球队曾经的核心和灵魂人物兼教练乔·托尔（Joe Torre）就是一位典型的亲和型领导。在1999年世界锦标赛期间，队员承受了很大的心理压力，但托尔成功地成为队员的主心骨。在整个赛季，他特别点名表扬布罗辛，布罗辛的父亲在赛季期间去世，他尽管很悲痛但没有影响比赛中的发挥。

在球队决赛之后的庆功宴上，托尔特别提到右外野手奥尼尔。奥尼尔在当天早上接到父亲去世的消息，但他还是决定在最后关键性的比赛上场，球赛一结束他就忍不住流下了眼泪。托尔说起奥尼尔的艰难处境，把他称为“勇士”。托尔还在庆功会表扬了两位运动员，由于合同纠纷，他们下一年留在球队可能没有希望。托尔向球队和俱乐部老板

传达了明确信息：他把球员看得比任何事物都要宝贵，不愿失去他们。

亲和型领导除了照顾员工的情绪之外，还倾向于表露自身情绪。有一年，托尔的哥哥一直在等待进行心脏移植手术，在死亡的边缘徘徊。托尔向队员说起自己的担忧，他还坦率告诉大家自己前列腺癌的治疗情况。亲和型领导通常具有非常积极的作用，几乎无往不胜。假设领导者希望保持团队团结，提振士气，改善沟通水平或者修补不信任关系，尤其需要这种领导方式。

比如，有家公司聘请了一位新主管，用来代替原来冷酷无情的团队主管。前任主管不但抢占员工功劳，还试图引发内讧。尽管他的阴谋最终没有得逞，但整个团队因此互相猜忌，乌烟瘴气。新任主管为了改变这种状况，忠实无遗地展露自己的情绪，重建团队成员的联系。在新任主管的领导之下，几个月后团队成员重新恢复了对工作的热情和活力。

尽管亲和型领导的作用很大，但不能单独使用。如果只表扬不批评，就不能遏止不良现象，员工会认为平庸的表现可以被接受。而且由于亲和型领导很少对员工提出建设性的改进意见，员工必须自己想办法。对于复杂的任务，员工需要清晰的指引，但亲和型领导会使员工失去方向感。

如果过于依赖亲和型领导，实际会导致团队失败。也许这就是包括托尔在内的很多亲和型领导同时还实行权威型领导的原因。权威型领导指明方向，确立标准，使员工意识到自己的工作有助于团队目标的实现。权威型领导辅助以关怀备至的亲和型领导，两者珠联璧合，相得益彰。

民主型领导

玛丽修女在一个大都会教区负责管理天主教学校，其中有所学校位于贫民区，是当地唯一一所私立学校。这所学校多年来入不敷出，教区无法维持下去。终于玛丽修女接到了关闭学校的命令，但她并没有直接关闭了事。

她召集学校所有教职员工开会，讲明学校财政危机的种种细节，学校的教职员工还是第一次了解到学校的运营情况。玛丽修女征集大家意见，讨论用什么方法使学校维持下去，如果最后不得不关闭，应该如何妥善处理。玛丽修女在会上大部分时间里都在倾听大家的意见，后来她还召开了学生家长会、社区会议以及学校教职员工系列会议，也

是如此。

会议召开之后的两个月，大家达成了关闭学校的共识。他们制订好计划，把原有学生转到其他天主教学校。这个结果与玛丽修女接到命令后直接关闭学校实际并没有什么不同，但玛丽修女允许与学校有关各方共同做出决定，因此关闭学校没有遇到任何阻力。虽然大家不舍得关掉学校，但他们都能理解，最后没有人提出异议。

我们在研究中还接触到一位掌管另外一所天主教学校的神父，他同样接到关闭学校的命令，但他的经历与玛丽修女形成了鲜明对比。这位神父接到命令后果断照做了，结果很糟糕，学生家长提起诉讼，老师和家长组成纠察队护校，当地报纸发表社论抨击神父的决定。这位神父历时一年才解决纷争，最后关闭了学校。

玛丽修女的做法体现了民主型领导的行为风格及其优点。民主型领导愿意花时间听取集体意见，争取民意，与员工建立了信任、尊重和承诺的关系。民主型领导允许员工对自己的任务目标以及工作方式保留发言权，从而提高了灵活性以及员工的责任感。民主型领导通过员工意见了解到保持员工士气高涨的方法。最后，由于员工对衡量业绩的工作任务和标准拥有发言权，在这种民主机制之下，人们对什么可以做、什么不能做有清晰的认识。

当然，民主型领导也有缺点，对组织气候的效果没有前几种领导那么显著。其中一个突出问题是会议无休无止，各种想法满天飞，难以达成共识，最后唯一看得见的成果是召开更多的会议。有些民主型领导用这种方式延迟关键的决策过程，希望通过深入讨论最终得到准确无疑的认识。但在现实中，这种领导最终会让员工感到困惑，团队陷入群龙无首的状态，甚至还会加剧冲突。

民主型领导在什么情况下发挥最佳作用？如果领导者本身不清楚前进方向，需要听取有能力的员工的意见和建议，采取民主就最为理想。退一步说，即便领导者目标明确，民主决策也可以集思广益，有助于最终目标的实现。假如员工能力不足或者掌握的信息不够全面，无法提出合理建议，民主方式的效果就会大打折扣。在危机时刻建立共识恐怕是执迷不悟，缘木求鱼。

由于市场变动，有家计算机公司受到了极大考验，竞争对手蚕食市场，同时顾客需求也在不断变化，该公司首席执行官一直指派有关委员会商讨这种情况。新技术的出现促使市场出现急剧的转变，但这时首席执行官选择了故步自封。

该公司董事会在首席执行官指派另一个“特派组”进行商讨之前辞退了他。新任首席执行官特别在刚上任第一个月偶尔施展民主和亲和的作风，但主要还是发挥了权威型领导的风范。

领头型领导

领头型领导尽管在6种领导风格中占有一席之地，但应该谨慎使用。领头型领导听上去很美，但恐怕与我们的期望不一致。领头型领导设定特别高的业绩标准，并且以身作则，亲自示范。这种人一直强迫自己更高质量、更快速地完成工作，而且要求别人跟他一样。表现不佳的员工逃不过他的眼睛，他对他们的要求更加严格。如果员工无法达到他的要求，他就会迅速调换。

也许你以为这种领导风格有助于提高业绩，但实际并非如此。领头型领导实际上对组织气候起到破坏作用，很多员工因为领头型领导的过高要求而承受很大压力，士气变得低落。这种领导者心里也许很清楚工作的规则，但没有明确地表述出来，他们认为员工知道做什么，甚至想“如果要我告诉你，说明你不适合做这个”。

在这种情况下，员工无法朝着清晰的目标全力以赴，而是不停揣测领导者的意思。同时，员工还常常感到领导者不信任他们可以用自己的方式工作或者主动工作。灵活性和责任感荡然无存，工作以任务为中心，变得例行公事，无聊乏味。在奖赏方面，领头型领导要么对员工的表现不提任何反馈意见，要么在认为员工落后时跳出来接管他们的工作。假如领导者不在，员工就会茫然无措——他们已经适应了“专家”设定的规则。最后，在领头型领导的高压统治之下，员工不清楚个人努力与总体目标之间的关系，因此投入程度也会降低。

在一家大型医药公司研发部门从事生物化学研究的山姆就属于领头型领导。山姆的技术能力非常出色，很早就成为科研明星，所有人有需要时都会找他帮忙。不久他被提拔为一个团队的负责人，研发新产品。团队里的其他科学家和山姆一样有能力，并且冲劲十足。山姆拥有出色的领导才能，在很紧迫的时间内依然完成了质量一流的科研工作，哪里有需要哪里就能见到他，为大家树立了榜样。结果山姆的团队以破纪录的时间完成了任务。

但不久后山姆遇到新任务，负责整个部门的研发。山姆的工作职责范围比以前扩大了，他需要向员工解释愿景目标、协调各个项目、进行授权以及帮助其他人提升能力，但山姆开始犯错，他怀疑员工的能力，像基层经理人那样热衷于细节，员工表现不好就直接插手。山姆不相信员工通过指导和训练，能力会得到提升，而是横插一脚，接管

了表现不佳的团队负责人的工作，结果他自己忙得没日没夜。最后山姆的上司建议，为了解放山姆，还是恢复他原来的职务，担任产品研发团队的负责人。

尽管山姆遭遇失败，但并不代表领头型领导一无是处。如果所有员工积极性很高，能力强，几乎不需要指示或协调，实施领头型领导就没有问题。领头型领导适合带领技术能力出色、积极主动的专业人士，比如研发团队和律师团队。假设领头型领导下的团队表现很出色，他们可以准时甚至提前完成任务。不过和其他领导风格一样，领头型领导不能单独使用。

高压型领导

一家计算机公司遇到危机，销量和利润不断下滑，股票市值大幅下跌，股东怨声载道。董事会任命了新的首席执行官，他素有扭转乾坤的盛名。他从削减岗位和部门入手，坚定不移地推行本来早几年就该实行的政策。公司至少在短期内得救了。不过从一开始，他推行的是“恐怖统治”，他恃强凌弱，贬低主管，员工哪怕犯了小错误都要不依不饶。公司各级员工人数大幅减少，不仅是因为首席执行官随意辞退员工，还因为众叛亲离。首席执行官的直接下属因为害怕他责怪自己专门报告坏消息，后来居然什么消息都不汇报。员工士气低落至前所未有的程度，结果业绩在经历了短期复苏后又陷入了低谷。最后这位首席执行官被董事会辞退了。

我们不难理解，在所有领导风格当中，高压型领导在大多数情况下效率最低。我们看看高压型领导对组织气候的影响，灵活性首当其冲受到影响，高压型领导自上而下极端的决策方式扼杀了一切可能的创新。员工感到不被尊重，产生这样的想法：“我有想法也不提出来，提也是白提。”员工责任感同样受到损害，他们没法发挥主观能动性，因此失去了主人翁精神，对自己的表现也没有任何责任感。有些人甚至产生了怨恨心理，认为：“我才不会帮这个混蛋。”

高压型领导还破坏了奖励制度。大多数表现优秀的员工的动力不仅来自金钱，还来自圆满完成工作的满足感。高压型领导损害了员工的自豪感，本来把员工的工作与公司宏大的共同使命联系起来，以此激励员工是领导的主要手段之一，但高压型领导起到了破坏作用。高压做法损害了员工对公司目标认识的清晰程度以及投入程度，员工对工作不再尽心尽力，他们想：“做好做坏又有何干？”

由于高压型领导存在种种负面作用，你也许认为应该放弃这种领导风格。但是我们的研究发现，如果运用得当，高压型领导在某些情况下

也能发挥作用。

某家食品公司陷入亏损，一位部门负责人被委派扭转局面。这位负责人的第一个行动是封闭主管会议室。对他来说，会议室里面长长的大理石桌如星际飞船的甲板，象征着墨守成规，正是因为这样，公司才会日落西山。负责人舍弃大会议室，继而搬到更狭小、更随意的办公环境中，这个行为所释放的信号让大家不得不重视，部门文化得到迅速改观。

高压型领导一般只适用于引发强烈关注以及公司发展的危急关头，比如改组期间或面临恶意收购的时候。在这些情况下，高压手段可以破除导致公司失败的陈规陋习，促使员工改变工作方式。遇到真正危机时，比如地震或火灾之后，适宜采取高压手段。这种手段还适用于对付用其他方法无法奏效的问题员工。

但假如领导者仅仅依赖高压手段，或者在危机过后继续使用，长期忽略下属的士气和感受，就会带来灾难性的后果。

多种风格的运用

很多研究表明，管理者的领导风格越多样越好。掌握4种以上领导风格的管理者，特别是权威型、民主型、亲和型、教练型领导风格兼备的管理者，所在公司的组织气候以及业绩表现都会很好。最优秀的管理者能够根据需要，灵活转换不同的领导风格。尽管听起来有点可怕，但无论在大公司还是刚刚起步的创业公司，我们在经验丰富的管理行家以及企业家身上发现的这种现象也许多于你们的想象，他们可以准确解释自己的领导方式以及原因，或者宣称依靠直觉进行管理。

这种管理者不会机械地按照情况列表转换领导风格，他们的做法要纯熟自如得多。他们非常留心对他人造成的影响，不断调整领导风格以获得最佳效果。比如这种管理者通过简短交谈就能洞悉某员工有能力但表现不符合预期，他士气低落的原因是碰到了一位毫不体恤、喜欢发号施令的上司。这时候管理者需要向员工重申工作的重要意义，使他振作起来，或者了解员工的梦想和抱负，并想方设法给他增加工作难度，使其重新恢复活力。也许还会出现这种情况，管理者从寥寥几句谈话中了解到需要对这位员工下达最后通牒：要么改正，要么离开。

琼是一家全球食品和饮料公司主要部门的总经理，她身上体现了灵活转换领导风格的例子。琼是在部门陷入严重危机时走马上任的。她的部门已经有6年没有达到预期盈利目标，而且在最近一年还亏损了

5000万美元。该部门高级经理团队的士气低落，大家互不信任和互相埋怨之风盛行。

上级对琼下达了明确的指令，即扭转部门的局面。为了实现这一目标，琼以极其罕见的娴熟手法转换领导风格。一开始，她意识到要在短时间内施展高效的领导能力，建立和谐、信任的关系，她还清楚自己迫切需要了解存在的问题，所以她上任的第一个任务就是了解核心员工的意见。

在上任第一周，她与每个经理一起吃午饭或晚饭，了解他们对当前形势的看法。但她关注的重点不是了解每个人对现存问题的看法，而是熟悉他们的为人。琼深入了解员工的生活、梦想和抱负，这是亲和型领导的体现。

同时她还扮演了教练的角色，想方设法帮助团队成员实现他们的事业目标。比如有位经理被评价为不合群，他向琼吐露自己的担忧，他自认为自己是合格的团队成员，但别人的不断埋怨让他感到很苦恼。琼认为这位经理有能力，是公司宝贵的人力财富，所以琼同意在他影响团队团结时（私下）提醒他。

琼在为期三天的会议中和每个人进行一对一谈话。她希望搞好团队关系，每个人对部门的问题都会提出自己的解决办法。她的会议的初衷是发扬民主作风，鼓励大家随意表达失望和不满情绪。

第二天，琼要求大家关注解决办法：每人都要提出三个具体的行动措施。在收集意见过程中，大家对需要优先解决的问题，比如削减成本，自然而然达成了共识。在提出具体计划时，大家很投入，相互信赖，这正是琼希望看到的。

获得大家信任之后，琼转换到权威型领导，她把每一步后续措施分配到每个经理头上，让他们承担责任。比如他们部门原来的产品价格下降，但销量没有增加。很明显，他们应该提高价格，但前任销售副总裁对此犹豫不决，任由情况恶化。新任销售副总裁现在有责任对价格进行调整。

在之后的几个月里，琼主要采用权威型领导。她不断提出团队新目标，提醒每位成员他们的工作对于整体目标的重要意义，尤其在计划实施的最初几周，琼认为假如有人没能完成任务，为了应对紧迫的危机，偶尔采取高压手段也是允许的。她说："对于后续工作我必须毫不留情，确保任务完成。我们需要纪律和专注力。"

结果呢？组织气候的方方面面都得到了改善。员工创造力大大激发，他们一直在谈论部门愿景，并全力投入新目标的完成中。琼灵活的领导风格最后收到了实效，在短短7个月之后，部门年度盈利比预期增加了500万美元。

扩展多种风格

少数管理者会储备6种领导风格，而知道在什么时候、如何使用的管理者更是少之又少。实际上，我们的研究发现，很多组织的管理者最常见的答复是“我只用过两种”或者“我不会全部用上，那样不自然”。

这种想法可以理解，而且在某些情况下，解决办法很简单。管理者可以挑选领导风格与其互补的人作为团队成员。有位制造业公司的副总裁成功地管理了全球众多工厂，她属于亲和型领导。她经常出差，与工厂经理会面，协调处理他们最关心的问题，让他们了解她非常关心他们个人。

她把最要求效率的战略管理交给值得信任且精通技术的助理，同时她还把业绩标准授权给一位属于权威型领导的同事处理。她的团队还有一位管理者属于领头型领导，他一直跟随她视察工厂。

我更加推崇的办法是管理者扩展自身的领导风格。管理者首先要认识到自己缺乏哪种领导风格，这种风格对应的情商竞争力是什么。对此他们可以有的放矢，勤加练习，提高这方面的竞争力。比如，亲和型领导的情商竞争力包括同理心、建立人际关系以及沟通三方面，同理心即觉察到对方当下的感受，亲和型领导可以与员工情绪保持高度一致，做出回应，从而建立和谐关系。亲和型领导还善于建立新的人际关系，了解对方的性格脾气，发展友谊。

最后，优秀的亲和型领导精通人际沟通的艺术，尤其是说话得体、举止有度。假设你属于领头型领导，希望更多地展现亲和领导风格，就需要提高同理心水平，并在建立人际关系和有效沟通方面多加练习。

另外，假设权威型领导希望引进民主作风，他就需要提高协作和沟通能力。

一个小时接一个小时，一天接一天，一周接一周，公司管理者必须像选择高尔夫球杆一样灵活运用领导风格，在适当的时间以适当的方法运用适当的风格，最终获得你所希望的结果。

表1 领导风格

领导风格	共鸣方式	对组织气候的影响	适用情形
权威型	激励员工朝着共同目标奋斗	最积极	由于变革需要新的愿景，或需要明确的方向
教练型	把个人需求与团队目标联系起来	非常积极	帮助员工对团队做出更大贡献
亲和型	通过人际联系创造和谐	积极	弥补团队裂痕，顺境时进行动员或加强联系
民主型	重视员工意见，通过参与提高投入程度	积极	建立信任或共识，或从团队成员处获得有价值的意见
领头型	制定有难度和令人振奋的目标	由于运用不当，通常非常消极	促使积极能干的团队提供高质量的成果
高压型	危急时提供明确方向，减少恐慌	由于运用不当，通常非常消极	危机时，或改组之初

第五章 群商

20世纪末，美国职业大军当中的第三大力量是“知识工人”，比如市场分析师、作家或电脑程序员，他们的生产力体现在为信息提供附加值。发明“知识工人”一词的著名管理学大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）指出，知识工人的技能高度专业化，其生产力取决于他们作为组织一分子与组织团队的协调能力：作家不是出版商，电脑程序员不是软件发布者。德鲁克说，人们总是要协同工作，而对于知识化的工作，“团队而不是个人成为工作的单元”。这也说明情绪智力（即有助于人们协调一致的技能）在未来的工作环境中将会变得越来越有价值。

组织化团队工作最基本的形式也许是开会，比如董事会会议、电话会议以及其他普通会议，这是执行官难以避免的一部分任务。面对面的会议是最明显但又略显过时的样板，可以据此判断一个团队是如何分工合作的。电子网络、电子邮件、电视电话会议、工作团队、非正式网络等都是组织内新出现的功能实体。从某种程度上说，组织结构图所揭示的明确的等级制度代表了组织的骨骼，而这些人际接触点就代表着组织的神经系统。

人们在进行协作的时候，不管是召开执行计划的会议，还是成立团队共同开发产品，都会体现出所谓的群体智商，即群体成员才能和技能的总和。团队完成任务质量的高低取决于群体智商的高低。据研究，群体智力最重要的一个因素并不是群体成员学业意义上的平均智商，而是群体的情绪智力。高群体智商的关键是社会和谐。在其他要素相同的情况下，团队协调一致的能力是激发团队才能、提高效率和取得成功的保证。在团队成员才能和技能相同的情况下，团队如果无法协调一致就无法出色地完成任务。

提出“群体智力”（或“群商”）概念的是耶鲁大学心理学家罗伯特·斯滕伯格，以及从事群体效率研究的研究生温迪·威廉姆斯。人们为了完成一项任务组建团队，团队中的每个人都具备一定的才能，比如语言流利、创造性强、富有同理心或者拥有其他技术专长。群体智力不一定大于所有群体成员特定才能的总和，如果群体成员无法共享各自的聪明才智，群体智力还有可能小于成员才能的总和。斯滕伯格和威廉姆斯通过研究证实了两者之间的差异。他们召集一群受测者分成小组进行合作，受测者的任务是为一款有望成为糖果替代品的虚拟的甜味剂策划有效的广告宣传活动。

这项研究的一个惊人发现是，过于急切而不愿合作的人拖了整个团队的后腿，影响了团队的整体表现。这些野心勃勃的人过于喜欢控制或命令别人。他们缺乏一种基本的社会智力，无法识别在合作交流过程中什么行为合适、什么行为不合适。成员不愿意参与，是团队表现的一个负面因素。

团队成果最优化的一个重要因素是团队成员保持内部和谐的程度，团队和谐有助于成员充分发挥才能。对于一个和谐团队来说，拥有一位天分极高的成员可以提高团队的整体表现，而摩擦较多的团队则难以充分利用能力出众的成员。在有高度情绪或社交障碍的团队，无论这些障碍是恐惧或愤怒引起的，还是敌对或怨恨引起的，成员的才能都无法得到最好的发挥。和谐可以使团队最大限度地利用成员的创造性和天赋。

该研究对工作团队的启发非常明显，同时对每一个在组织中工作的人都具有普遍的意义。很多工作的完成需要依赖人们号召合作者组成松散网络的能力，不同的任务需要合作网络中不同的合作者。各种特设的工作团队由此应运而生，并对成员的才能、专长和岗位进行最优化安排。人们对合作网络的组织能力，即建立临时性特设团队的能力，是事业成功的一个关键因素。

贝尔实验室位于普林斯顿附近，是世界知名的科学智囊机构。让我们

来看看关于贝尔实验室明星员工的研究。在贝尔实验室工作的都是高智商的工程师和科学家。但在实验室里，有些人表现异常杰出，而有些人仅仅处于平均水平。明星员工与普通员工的差异不在于他们的学业智商，而在于他们的情商。明星员工更善于自我激励，更善于召集自己所在的非正式网络，组建特设工作团队。

研究者选择了贝尔实验室的一个部门对明星员工进行研究，该部门的任务是研发和设计控制电话系统的电子开关。电子开关是电子工程中非常复杂、要求很高的一部分。这项工作单枪匹马无法胜任，必须由诸多团队共同完成，这些团队的规模从5名至150名工程师不等。没有哪一位工程师具备单独完成任务所需要的全部技能，必须借助其他人的专业技能才能完成任务。为了找到高效率的明星工程师与普通工程师之间差异的决定因素，罗伯特·凯利（Robert Kelly）和珍妮特·卡普兰（Janet Caplan）让经理人和员工提名10%—15%的工程师作为明星工程师。

研究者在明星工程师与其他工程师之间进行比较，最惊人的发现是两个群体只存在很细微的差别。凯利和卡普兰发表在《哈佛商业评论》上的文章写道："根据一系列认知和社会方面的测量方法，比如智商的标准测试和性格测试，这些人的能力没有显著的差异。随着个体的发展，根据学业才能无法准确地预测工作成果，智商也是如此。"

研究者通过访谈发现，关键的差异在于明星工程师为了完成任务所运用的内在策略和人际策略。最重要的策略之一是与一群关键人物保持融洽的关系。明星工程师工作顺利的原因在于，他们花时间与关键人物发展良好的人际关系，而关键人物在临时性特设团队中能为解决问题或处理危机提供关键的服务。根据凯利和卡普兰的观察，"贝尔实验室的一个中层员工谈起他被一个技术问题难住了，他不辞劳苦召集了不同的技术高手，可是他的号召没有得到回应，电子邮件没人回复，他白白浪费了宝贵的等待时间。而明星工程师很少遇到这种情况，他们在需要别人帮忙之前就已经建立了可靠的关系网。一旦他们需要别人的建议，明星工程师总是能够获得较快的回应"。

非正式网络对于处理意想不到的问题尤为关键。一项关于非正式网络的研究显示，"正式组织是为处理可预期的问题而设置的。假如出现了无法预期的问题，非正式网络就开始发挥作用了。这种复杂的社会关系网在同事之间每一次交流的时候形成，随着时间的流逝逐渐加强，最后发展成为异常稳定的关系网。非正式网络具有高度的适应性，可以随意变化，能够跳过整体，直接完成任务"。

对非正式网络的分析显示，由于人们天天在一起工作，他们不需要向

所有人透露敏感的信息（比如想换工作，对某个经理或同事的行为感到不满），遇到困难时也不需要向所有人求助。事实上，更加成熟的观点是非正式网络至少有三种形式：一是沟通网，即互相交谈的圈子；二是专业网，由可以提供建议的人组成；三是信任网。如果在专业网担任骨干，说明此人拥有专业技能杰出的声望，专业技能通常是晋升的决定因素。不过，被视为专家与被视为值得交换秘密、疑问和弱点的人，两者毫无关系。一位狭隘的办公室暴君或者吹毛求疵的领导者也许具有过硬的专业才能，但如果得不到别人的信任，就会削弱他们的管理能力，并被排除在非正式网络之外。组织里的明星通常与所有关系网都有着紧密的联系，无论是沟通网、专业网还是信任网。

除了掌握必不可少的关系网之外，贝尔实验室明星工程师具备的组织智慧还包括：有效地协调团队工作；在达成一致意见时起到领导作用；从他人的角度看待问题，比如顾客或对立面的角度；善于说服他人；促进合作、避免冲突。所有这些技巧都取决于社交技能，除此之外，明星工程师还有其他的本领：一是积极主动，能够自我激励，勇于承担本职工作之外的责任；二是善于自我管理，在时间和工作承诺之间取得平衡。所有这些技能都是情绪智力的组成部分。

我们有充分的证据相信，从贝尔实验室观察到的结果预示了所有企业发展的未来，情绪智力的基本技能在团队合作以及帮助人们共同学习如何有效工作方面会显示出越来越重要的作用。随着以知识为基础的服务和知识资本成为企业的重心，改进员工合作方式将是提升知识资本、发挥关键竞争优势的一个主要途径。企业为了进一步发展壮大，而不是仅仅为了生存，将会努力提升整体的情绪智力。

第二部分 大脑与情商

第六章 情商为什么如此独特

情商研究面临的第一个重大问题是，情商是否有别于智商？

我在大一那年第一次意识到一个人光靠智商不一定能够成功。和我住同一栋宿舍楼的一个家伙，他的大学入学考试分数很高，而且以优异的成绩通过了5次跳班测验。他是一个学习成绩优异的高才生，但他最大的问题是缺乏动力。他经常逃课，睡懒觉到中午，从不做作业。他花了8年时间才拿到学士学位，现在是一位自由职业的咨询师。他

并没有成为职业明星，既不是大机构的负责人，也不是杰出的领导者。现在我意识到他身上缺少了某些关键的情商因素，特别是自我控制能力。

霍华德·加德纳（Howard Gardner）是我在研究生时期认识的朋友，他在20世纪80年代提出多元智能理论，在智商范畴之外开启了不同智力类型之间的对话。加德纳认为，判断某种智力是否属于一种显著能力的标志是，是否存在独特的脑区指挥和调节这种智力。

我的另一位老朋友鲁文·巴昂（他的母亲正巧是我在主日学校的4年级老师）对情绪智力的神经回路进行了研究，这一里程碑式的研究现在已经得到脑神经科学家的验证。巴昂当时的合作伙伴是以安东尼奥·达马西欧（Antonio Damasio）为首的艾奥瓦大学医学院专家团队，这个团队现已成为世界非常优秀的脑神经研究团队之一。他们按照神经心理学的黄金标准方法“损伤研究”，识别了与特定行为和心理功能关联的脑区。具体来说，他们的研究针对大脑确切区域受损的病人，发现损伤部位与病人表现出来的特定能力的削弱或丧失存在关联。凭借这种有效的神经学方法，巴昂及其研究伙伴成功验证了对情绪与社交智力起着关键作用的几个脑区。

巴昂的研究提供了更有力的证据，证明了与情商对应的脑区有别于与智商对应的脑区。还有一些研究运用不同的方法，也得出了相同的结论。总而言之，这些研究表明大脑有独特的神经中枢支配情绪智力，情绪智力有别于学业（如语言、数学和空间）智力（这些纯粹的认知技能通常被称为“智商”），也有别于人格特征，情绪智力属于人类一种独特的能力体系。



图3 情绪智力的大脑基础：来自神经成像与损伤研究

右杏仁核（人有两个杏仁核，分别位于左右半脑）是位于中脑的情绪神经枢纽。我在《情商》中介绍了约瑟夫·勒杜克斯（Joseph LeDoux）关于杏仁核对情绪反应和记忆的作用的突破性研究。巴昂研究发现，右杏仁核病变或受损的病人缺乏情绪自我意识，即觉知和理解自身感受的能力。

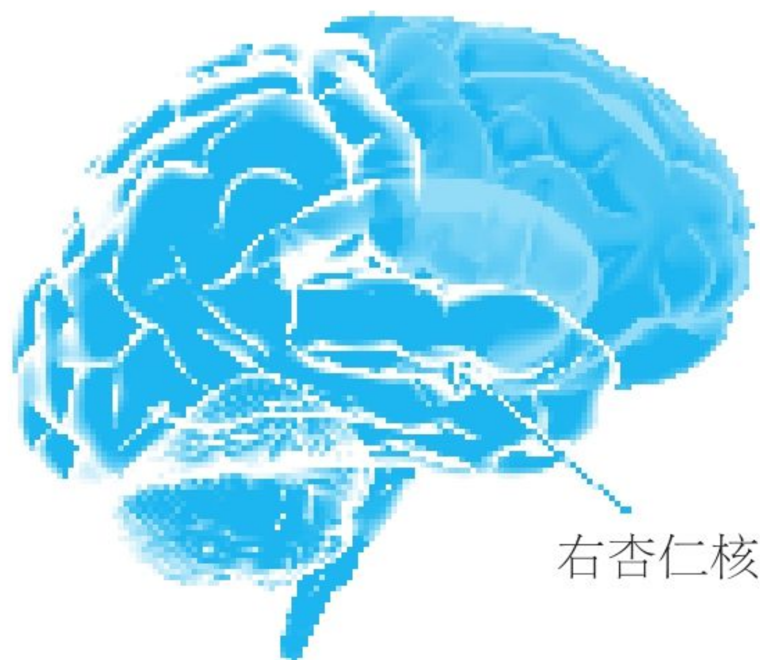


图4

右体感皮层是另一个对情绪智力起关键作用的区域，同样位于大脑右侧。该区域受到损伤也会导致病人缺乏自我意识及同理心（对他人情绪的觉知）。感知和理解自身情绪的能力对于理解他人的情绪并产生共鸣至关重要。同理心同样依赖右脑的岛叶，岛叶是感知全身状况并传递感受的神经回路。准确了解自身感受对于感知和理解他人的感受起到重要的作用。



图5

另一个关键区域是前扣带，位于大脑纤维束前端，包裹着连接大脑左右两个半球的胼胝体。前扣带用于调节冲动控制，即具有处理自身情绪（特别是困扰情绪和强烈感受）的能力。

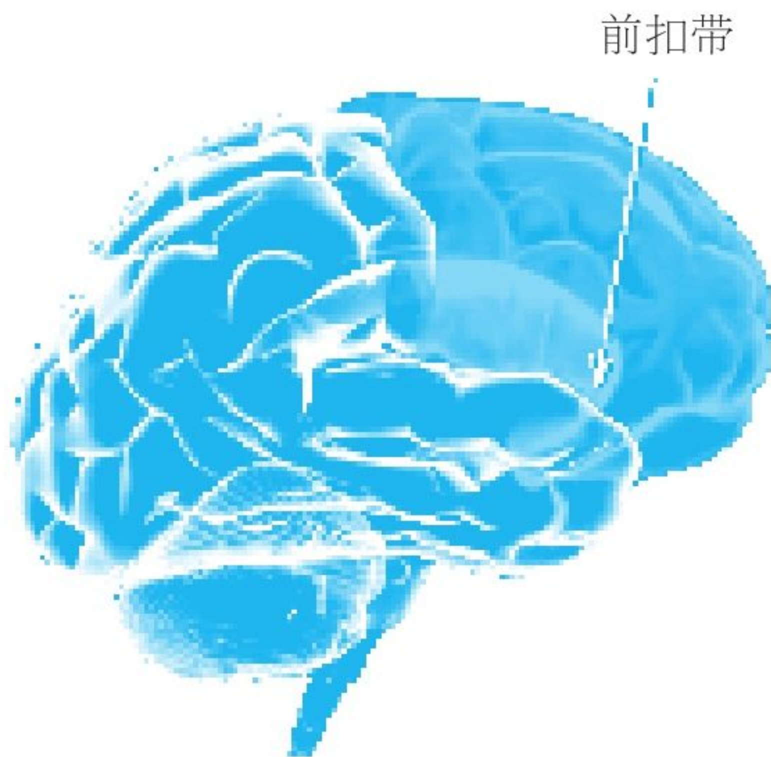


图6

最后是腹内侧前额皮层。前额皮层位于前额的正后方，是大脑最后发育的一个部位。前额皮层是大脑的执行中枢，具有解决自身和人际关系问题、管理冲动、有效表达感受以及与他人和睦相处的能力。

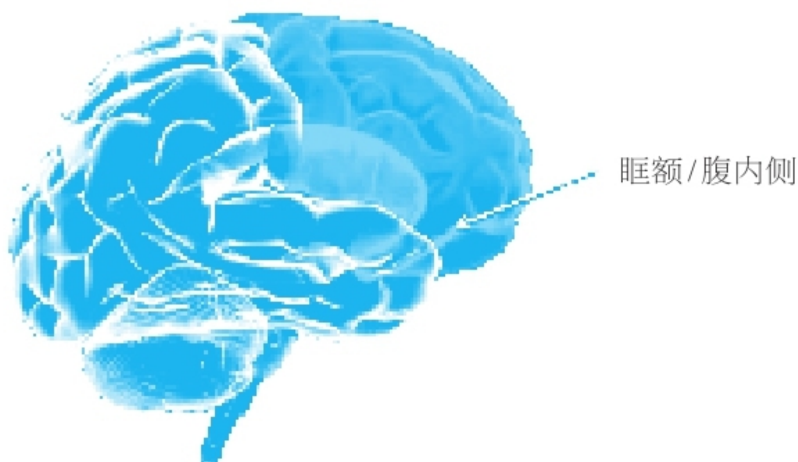


图7

第七章 自我意识：我们是如何做出决策的

最新研究已经揭示了，与自我意识关联的脑区如何帮助人们解决伦理问题以及做出日常决策。理解这一神经机制的关键是区分思考脑（新皮层）与皮层下区域。

新皮层（即图8波浪状的上半部区域）包含了认知及其他复杂心理机能的神经中枢。皮层下区域，即下半部区域，涉及更基础的心理过程。位于思考脑正下方、伸入皮层的边缘中枢，是大脑主要的情绪区域。这些区域还见于其他哺乳动物的大脑。皮层下较为原始的部位延伸至脑干，爬行动物和人类都具有脑干，因此脑干又称为“爬行动物脑”。

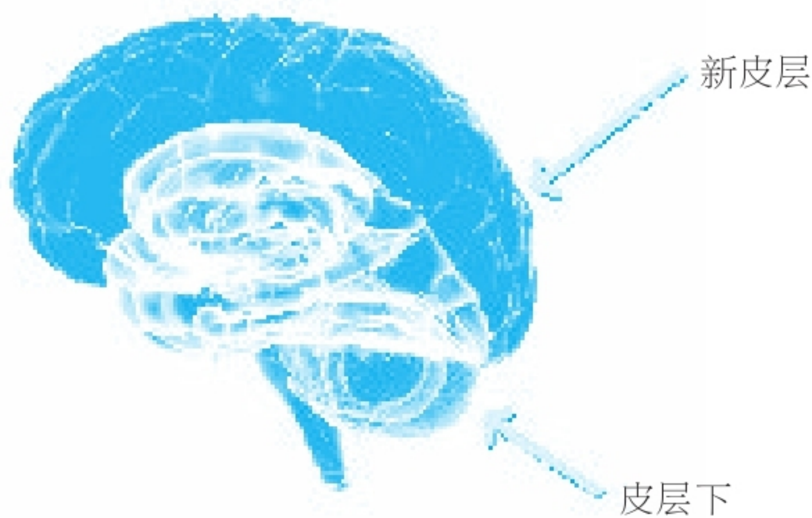


图8 皮层与皮层下功能

安东尼奥·达马西欧（与巴昂合作完成情商的大脑神经基础研究的神经学家）曾经记载过一个很有说服力的神经学案例。有位出色的公司律师长了脑瘤，万幸的是发现及时，手术也很成功。但在手术时，医生切掉了病人用以连接前额皮层关键区域与中脑区掌管情绪的杏仁核之间的神经回路。

手术之后，律师出现了很奇怪的临床反应。他的智商、记忆力和注意力经测试与手术前一样良好，但无法胜任原来的工作，他失业了，甚至再也找不到任何工作，还离了婚，房子也没了，最后不得不借住在哥哥家里。绝望之下，他向达马西欧求助，希望找到问题的根源。

达马西欧最初对此迷惑不解，因为每次神经病学检查均显示律师没有问题。不过在达马西欧与律师预约复诊时间时，他终于发现了蛛丝马迹。

达马西欧意识到，律师虽然能够很有条理地说明未来两周每个复诊时间的优劣之处，却无法判定哪个时间最合适。达马西欧指出，要进行正确的决策，我们必须对自身想法有所感受，但脑瘤手术损害了律师的感受能力，他再也无法把想法与感情的好恶联系起来。

关于各种想法的好恶感受，是中脑区情绪中枢与前额皮层特定区域交互的结果。我们一出现任何想法，相关的大脑中枢就会立即有所反

应，判断其为积极或消极。这样，我们就可以对各种想法进行优先排序，比如什么时候复诊最合适。没有这种信息输入，我们不清楚对于各种想法的感受，因此无法做出正确的决策。皮层与皮层下神经回路同样具有好恶是非的导向作用。大脑底部，位于边缘区域下方，有一个名为“基底神经节”的神经网络，它是大脑最原始的部分，但对于掌控现代生活起到异乎寻常的作用。

基底神经节从我们的生活经历提炼决策准则，例如这样做，行得通；这样说，一团糟。我们不断累积的生活智慧储存在这个原始的神经回路，但我们决策时，左右我们想法的是大脑的言语皮层。不过，如要更彻底地运用以往生活经验解决当前问题，就要从这个皮层下回路获取进一步的信息。基底神经节不仅与言语区域存在某种直接联系，而且还与胃肠消化道有着密切联系。因此在决策时，胃肠感觉的好坏也是很重要的信息。并不是说你要忽略其他事实，不过如果你感觉不对劲，就应三思而后行。

一个关于加利福尼亚成功企业家的研究验证了直觉的重要性。在研究中，在被问到如何做出重要的商业决定时，企业家的回答大同小异。第一步，他们总是如饥似渴，四处搜罗可能支撑决策的数据或信息。但在第二步，他们全都依照直觉判断理性的决策。如果对一笔买卖感觉不对劲，即使数据资料看起来可行，他们也可能放弃。“我准备做的事情符合我的目标、意义或伦理吗？”尽管我们不会得到现成的答案，但直觉可以告诉我们，然后我们再用语言将其表达出来。

第八章 最佳心理状态

自我控制意味着自我意识以及自我调节，这些是情商的关键要素。自我控制的作用在于保持良好的大脑状态完成任务。

为了发挥个体效能，我们需要以最佳心理状态应对当前任务，但值得注意的是每种心理状态既有正面又有负面效果。比如有研究发现，保持积极心态使我们富有创造性，更容易解决问题，头脑更灵活，而且在很多方面决策更有效。

但积极乐观同时也有不好的一面，比如我们往往容易轻信说服力不足的证据、决策过于仓促，或者没有对任务的细节给予应有的关注。

另外，负面情绪也并非一无是处，至少它让人更加严肃。例如，这时候我们关注细节的能力增强，即便面对乏味的工作也是如此。因此我

们在审核合同之前最好保持严肃态度。我们消极时更有质疑精神，比如较少单纯依赖专家意见，而是深入探究，做出自己的判断。一项关于愤怒效用的研究发现，愤怒使人集中精力、排除万难，比如面对刚刚打败自己的竞争者（不管在学校，还是在职场），愤怒能够激发我们的斗志，立志下一次再争高下。

消极情绪的主要负面影响是让我们以及周围的人感到不快，而且在认知层面还存在更微妙的后果，使我们更悲观，因此与乐观时相比，我们更有可能一遇到困难就迅速放弃。负面情绪使我们对任何事情都有一种“消极偏见”，从而影响判断力。而且由于消极时我们不太愿意与人相处，团队融洽的关系就会受到损害——情绪不稳定的成员会降低整个团队的效能。

接下来要介绍的是良好的大脑状态所带来的惊人表现：创造力。

第九章 伽马射线洞穿创意之门

“右脑好，左脑差”，这种关于创造力与左右脑关系的看法可追溯到20世纪70年代，这实际是一种过时的误解。现在我们对左右脑的了解越来越具体细致，左脑到底指左前、左中还是左后呢？

我们现在知道，创造力与大脑的关系，不仅有左右之分，还有上下之分——实际涉及整个大脑，因此理解左右脑的结构差异很重要。

右脑不仅在内部而且与整个大脑存在更多的神经联系。右脑与杏仁核等情绪中枢以及大脑靠近底部的皮层下区域存在显著的联系。

左脑在内部以及与大脑其他区域的联系相比要少得多。左脑由排列整齐的垂直体组成，不同心理机能的区别很明显，而且缺乏融合。与左脑相比，右脑的结构更加复杂。

创造脑涉及非常广泛的神经网络，不仅与右脑有关，而且与整个大脑存在关联。

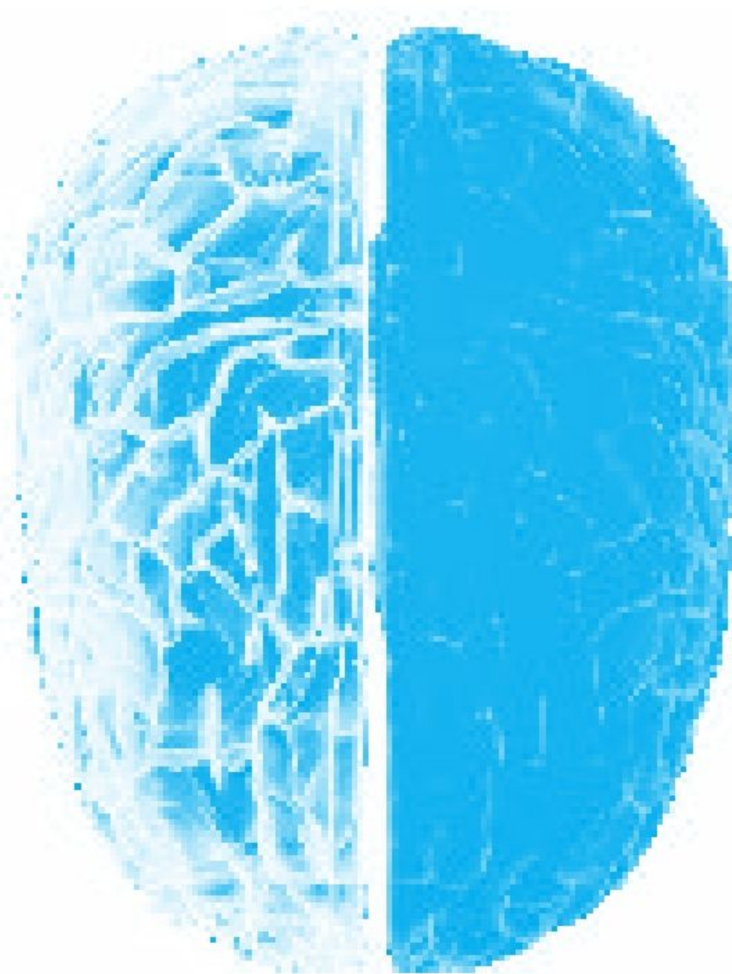


图9 创造与创新

与左脑相比，右脑的神经分支更长，与大脑其他区域的联系更多；在创意产生的瞬间，新的神经联结产生了。

关于创造力的主流观点，你也许听说过流传了一个多世纪的创造力4阶段经典模型。

第一阶段：辨认和界定问题。很多人认为天才的标志之一是，能够发现问题和疑问并提出别人无法发现和提出的问题。

第二阶段：全神贯注，深入思考。收集各种想法、资料、信息，总之一切有助于创造性突破的东西。

第三阶段：放手不管，保持放松。这有点儿与部分人的直觉认识相违背。其实最有创造性的想法往往在人们舒舒服服享受热水澡、散步或者度假时出现。因此，知道什么时候放手，懂得放手的道理，就需要自我控制的能力。

第四阶段：实施。这一点很重要，由于没能有效执行，很多有创造性的想法止步于这个阶段。

创造力4阶段模型在某种程度是准确的，但生活并非如此简单。我发现创意工作者与创造力之间的复杂关系远远超过四阶段模型的描述。比如乔治·卢卡斯说过，写剧本或审剧本的时候，他走进自己房子后面的小屋，直接动笔。他是否会放松一下等待创意来临呢？他说："不会，我不停地工作。"这是一个创意天才的工作方式（为此我怀疑他拥有非常发达的创造性神经回路）。

我采访的另一个创造天才是世界知名的当代作曲家菲利普·格拉斯（Philip Glass），我问他："你什么时候有灵感？"他的回答让我很惊讶，他说："我很准确知道灵感降临的时间，是上午11点到下午3点之间，这是我创作新曲子的时间。"

不过更常见的是发生在创意工作者艾德丽安·韦斯身上的例子。她是一位品牌专家，曾接到一个项目，帮助全球冰激凌连锁店Baskin-Robbins重塑品牌形象，同时设计全新的品牌标识。她问自己："我们该怎么办？BaskinRobbins冰激凌最出名的是有31种口味。我们该怎么把它变为新颖独特的创意呢？"

艾德丽安冥思苦想但一筹莫展，突然有一天晚上她从梦中醒来。在梦里她看到了Baskin-Robbins的名字，"Baskin"首字母B右半部变成了数字"3"，而"Robbins"首字母R的左半部是"1"，合起来就是"31"，正好和31种口味暗合。Baskin-Robbins的新标识是首字母缩写"BR"中间的"31"突显出来。艾德丽安在梦中获得了灵感。

关于创造力的大脑研究揭示了灵感迸发、"有了"那一刻的大脑状况。研究者对人们获得灵感时的脑电图进行监测，发现在灵感出现之前，人脑测到了300毫秒的高强度伽马射线。这表明神经元正在融合，相隔较远的脑细胞通过新的神经网络发生联结，也就是说，新的神经联系产生了。在伽马射线放射之后，新想法立刻进入了意识。

高强度伽马射线集中于颞叶区，即处于右脑新皮层边缘的神经中枢。这同时也是大脑理解隐喻和笑话的区域。颞叶能够理解无意识的语言，比如诗歌、艺术和神话的语言，弗洛伊德将之称为“初级过程”。这正是梦的逻辑，什么都有可能发生，包括不可能的事情。

高强度伽马射线表明大脑获得了新的想法。在这个时刻，右脑细胞经过更长的神经分支，与大脑其他区域发生新的联系。它们收集了更多信息，并在一个奇妙的组织将其组合起来。

发挥大脑创造力的最佳途径是什么？首先有意识地把注意力集中于目标或问题，然后放松，进入第三阶段——放手不管。

与放手不管对立的是绞尽脑汁，这反而会适得其反。假设你一直在冥思苦想，你会越来越紧张，无法发现观察问题的新角度，更别提获得真正有创造性的想法了。

因此，保持放松才能进入下一阶段。与全神贯注于当前问题相反，第三阶段的特征是大脑放射出高强度的α节律，这意味着放松的心理，进入了开放包容、白日做梦和随波逐流的状态，此时我们对新想法的感受能力更强。这为伽马射线放射期间神奇的神经联系奠定了基础。

在灵感迸发的惊人时刻，创造性想法似乎是水到渠成、信手拈来。但我们可以设想，在这个过程中，我们以某种程度参与创造性问题，然后在大脑的“停机时间”，神经回路发生了神奇的关联和联系。尽管创意想法看起来像是自发产生的，但大脑也许经历了与经典三阶段一样的活动。

另外，我认为创造力的经典三阶段或四阶段可以算作一种有意义的模拟，创意精神实际更加无拘无束。我认为主要的神经活动发生在紧张思索然后放松情绪之间。

创意一旦产生，几乎可以肯定的是，大脑会出现高强度伽马射线，如同在实验室监测到的那样。

我们能否创造条件提高伽马射线发生的可能性？伽马射线通常是随机出现，无法加强。但我们可以预先设定好心理阶段。准备工作包括界定问题，进行思考，然后放手不管——伽马射线最有可能在放手期间发生，就像卡通人物头顶的灯泡亮起那样，“有了”一刻随之到来。在伽马射线放射期间，我们的身体有时会产生愉悦的感觉。“有了”给我们带来了欢乐。

最后是实施阶段，也是好的创意经历生死沉浮的时刻。我访问过一位大型实验室的负责人。他的实验室成员包括大约4000名科学家和工程师。他告诉我：“我们对创意有条规矩，假设有人提出新奇的主意，接下来发言的人不能予以否定——这是机构组织的常见现象，而是要担任‘天使’倡导者，他必须说：‘这想法很好，因为……’”创意想法如同娇嫩的花蕾，必须小心呵护才能绽放。

第十章 对抗“杏仁核劫持”的自我控制与调节

情商模式的左边两个象限一般与自我有关，分别是自我意识和自我管理。

自我管理的基础是：觉察到内心的状态，并对其进行管理。学会了自我管理，无论在哪个领域，我们都会拥有出色的表现。假设在商业组织，要么成为为夜空增添光彩的闪闪群星，要么成为孤独耀眼的太阳。

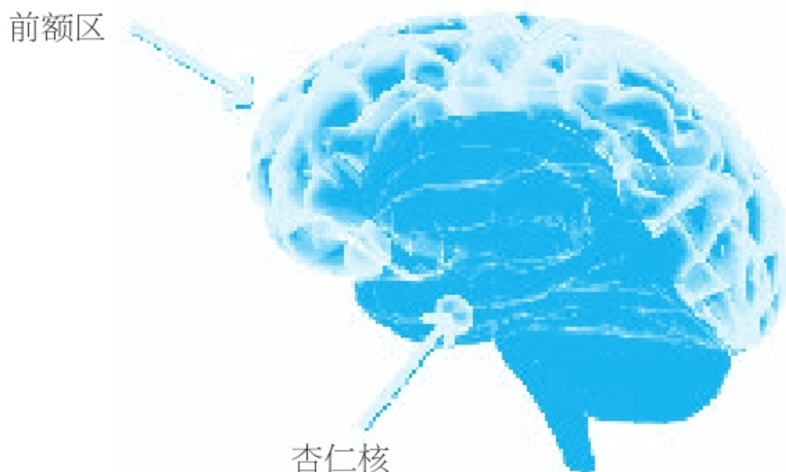


图10 自我管理

诸如情绪管理、驱动力、适应性以及主动性等竞争力，其基础是情绪的自我管理。

情绪和冲动的自我调节很大程度取决于大脑执行中枢前额皮层与中脑

情绪中枢之间的相互作用，尤其依赖汇合于杏仁核的神经回路。

前额皮层是实现自我调节的主要神经区域，也就是所谓的大脑“好领导”，把我们导向最佳状态。前额区的背外侧是认知控制、注意力调节、决策、自主行为、推理以及灵活应变的地方。

杏仁核是苦恼、愤怒、冲动、恐惧等情绪的触发器。一旦杏仁核神经回路接管大脑，它就是“坏领导”，导致我们采取事后感到后悔的行动。

前额皮层与杏仁核进行交互，它们之间的神经回路如处于平衡状态，则成为自我管理的基础。一般来说，我们无法主宰自己感受到什么样的情绪、什么时候感受，也不能决定感受的强烈程度。这是由杏仁核与皮层下区自动决定的。但一旦我们有所感受，就可以选择了。我们接下来该怎么办？我们应该怎么表达出来？假设前额皮层指挥抑制性神经回路开足马力，你就有了选择的余地，可以指挥自己更加巧妙地做出回应，并且在当时情景之下可以选择从好的或者坏的方面反过来触动他人的情绪。这就是“自我调节”在神经层面的表现。

杏仁核是大脑探测威胁的雷达。大脑的功能是保全性命，因此大脑的构造决定了杏仁核享有特权。一旦杏仁核发现威胁，它可以在瞬间控制大脑其他区域，尤其是前额皮层，这种现象被称为“杏仁核劫持”（amygdala hijack）。

杏仁核通过这种方式促使我们留意当前威胁。假设你在工作时出现了杏仁核劫持反应，就无法集中精力完成工作，只会想着困扰自己的事情，记忆也会出现混乱，导致随时想起与威胁有关的东西，无法记起其他事情。出现杏仁核劫持反应时，我们无法学习，只能依赖过度学习形成的习惯，也就是惯性行为，同时也失去了创新或灵活应变的能力。

神经成像显示，人在情绪低落时，右杏仁核的活动尤其活跃，右前额皮层也是如此。杏仁核控制了前额区，强制其紧急处理当前感知到的危险。神经警报机制一旦启动，我们就会产生“战斗—逃跑—静止”的典型反应，从脑神经角度观察，这表明杏仁核触发了HPA轴（下丘脑—垂体—肾上腺轴），身体释放出大量主要为皮质醇和肾上腺素的应激荷尔蒙。

由于杏仁核经常出错，神经警报存在很大问题。这是因为杏仁核是从眼睛和耳朵的单个神经元那里获得视觉或听觉信息——这个过程用大脑时间衡量的话非常迅速，但杏仁核只能接收到一小部分感官信号，

大部分感官信号将被输送到大脑的其他部位，它们会用更长的时间分析输入信息，理解也就更加准确。杏仁核与此相反，它只能得到粗略画面，就要立刻做出反应。杏仁核经常出错，特别是在现代社会，它所理解的“危险”只是象征性而非实质性的威胁。因此我们经常反应过激，事后又感到后悔。

以下是职场最容易触发杏仁核的5大因素：

•卑躬屈膝，毫无尊严；

•受到不公正对待；

•不被欣赏；

•意见没人理会；

•完成任务的时间太苛刻。

经济环境的不确定性导致人人自危，人们担心工作、家庭收支以及经济不景气带来的一切问题。员工不得不以更少的资源产出更多的成果，他们经常焦虑不安。在这种紧张的气氛下，压力日积月累，很多人出现了低强度慢性杏仁核劫持反应。

怎样把杏仁核劫持反应降低到最低程度？首先，提高注意力。如果你没有意识到自己正在受到杏仁核控制，就无法恢复平静、让前额区重新控制大脑，只能等到杏仁核劫持反应结束。最好能意识到情绪波动并保持克制。终止或绕过杏仁核劫持反应的第一步是监测自身心理和大脑状态，意识到“我真是反应过度了”“我现在真的很难受”或者“我开始不对劲了”。如果你能在杏仁核劫持反应开始时意识到熟悉的感觉，比如忐忑不安或提醒你情绪即将失控的其他信号，这样会更好。在杏仁核劫持反应开始的越早阶段，对其进行控制越容易。最好能在杏仁核劫持反应开始前将其终止。

如果已经处于杏仁核劫持状态该怎么办？首先，你应该意识到自己受到杏仁核控制。杏仁核劫持可以持续几秒、几分钟、几小时、几天甚至几个星期。对某些人来说，这种状态可能是家常便饭，他们已习惯了一直生气或担忧。这种情况会逐渐发展成临床症状，比如焦虑症、抑郁症或创伤后应激障碍。创伤后应激障碍是由于创伤经历引发的杏仁核疾病，病人的杏仁核一直处于随时爆发和极端反应的状态。

假设我们首先能意识到被杏仁核劫持，而且希望恢复平静，我们就有很多方法摆脱控制。一种是认知方法，说服自己脱离控制。跟自己讲

道理，质疑自己情绪失控时的想法，比如这家伙不是一直都这么差劲，有时候他也很体贴、很友好，也许这次我该原谅他。

或者运用同理心，想象自己处于对方的位置。我们经常因为别人的言语或行为触发情绪失控，同理心的方法可以有所帮助。你设身处地为对方考虑：也许他压力很大才这样对我。

除了认知干预之外，还可以采用生物疗法，用药物或放松等方法让身体恢复平静。不过，放松或药物疗法最好定期甚至每天进行，这样在出现杏仁核劫持反应时，才能产生最佳效果。除非这些方法已经成为强烈的心理习惯，否则你无法凭空把它们激发出来。通过良好的训练，养成保持身体平静的心理习惯，这样在最需要控制情绪时，它就能发挥巨大的作用。

第十一章 减压良方——“正念”和加强“迷走神经张力”

有位朋友告诉我：“我工作最头疼的时候发生在一次兼并之后，大家每天借故不来上班。”她又说：“没人用心工作。”我朋友遭遇的困境目前正在很多公司上演。除经济波动引发的影响，公司内部充满了令人窒息的紧张气氛，比如上级部门下达难以完成的任务、顶头上司不可理喻、周围的同事冷漠粗暴等。那么我们应该如何管理这种经常性压力甚至苦恼呢？大脑的构造决定了我们如何对待困难和困扰，这是通过前额区与杏仁核回路另外一种互动实现的。

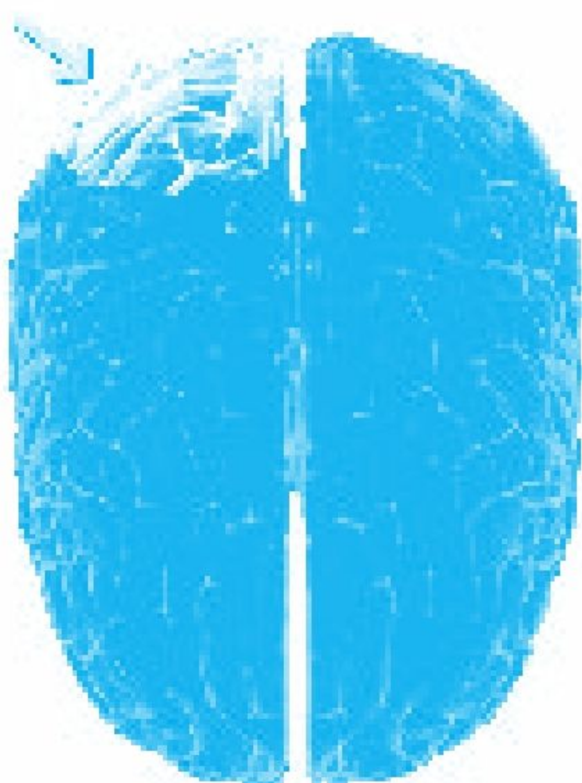


图11 压力管理者

前额皮层包含的神经回路可抑制杏仁核触发的冲动，从而帮助我们保持情绪稳定。左前额区还包含人在积极状态（比如充满热情和能量，积极投入的状态）分外活跃的神经回路。

理查德·戴维森（Richard Davidson）是威斯康星大学情感神经科学实验室的负责人，他对左右前额区展开了一项影响深远的研究。他的研究团队发现，我们情绪失控或受到困扰时，右前额皮层的活动水平较高；情绪高涨时，比如热情洋溢、活力充沛，仿佛什么都难不倒我们的时候，左前额区就活跃起来。

戴维森团队发现，每个人左前额区与右前额区的活动水平存在一定的

比值（人静止不动时测量），这个比值准确地反映了我们日常的情绪波动范围，可以用来判断情绪设定值。左前额区比右前额区活跃的人更有可能产生积极情绪，日常也会更积极，而右前额区较活跃的人容易产生消极情绪。

左右前额区的比值呈现出“钟形曲线”分布，类似著名的倒U形智商曲线。大多数人处于中间，喜忧掺杂。有些人处于最右边，表现出抑郁或慢性焦虑的临床症状。相反，处于钟形曲线最左边的人能够迅速从挫折中复原。

戴维森还提出了“情绪类型”的概念并进行研究，情绪类型实质是大脑类型。第一种大脑类型分析了人们陷入不安情绪的难易程度，即触发杏仁核的难易程度，有些人很容易产生情绪不安、沮丧或愤怒，但有些人即使面对困境也能镇定自若。

第二种大脑类型考察的是我们从困扰情绪中复原的难易程度。有些人心情不好，但很快就能复原，而有些人恢复得很慢。复原很慢发展到极端就变成一直忧心忡忡——这实际是低强度的杏仁核劫持反应。慢性焦虑使杏仁核处于持续激发的状态，如果一直沉浸在担忧中，就会处于困扰状态。

我们要面对很多现实压力，镇定自若和迅速复原这两种大脑类型对于处理现代职场问题最为有效。

第三种大脑类型衡量的是人们感受的深浅程度。有些人能够深刻地体会到自己的感受，有些人则体会不深。有强烈感受的人能更有力、更有效地表达自己，说服别人。

关于左右前额区活跃水平的比值，北卡罗来纳大学的芭芭拉·弗雷德里克森（Barbara Fredrickson）发现，生活丰富多彩的人的人脉广、收入高，认为人生充满意义，其积极与消极情绪的出现比率至少为3：1。优秀团队也发现了类似的情绪比值，大概是5：1，积极情绪的比值似乎也适用于集体层面。

不管是高强度还是持续低强度的情绪失控，都意味着人们处于交感神经系统唤起的状态。这种慢性状态并不是好事。情绪失控时，负责警报的神经回路触发“战斗—逃跑—静止”的反应，体内产生应激荷尔蒙，引发一系列消极后果，比如降低身体免疫反应的有效性。与之相反的状态是副交感神经唤起，产生于身心放松的时候。从生物学和神经学角度分析，这属于恢复和复原的状态，与左前额区唤起关联。

左前额区可引发积极情绪，如果要加强左前额区活动水平，可以尝试以下办法。一种办法是脱离忙碌纷乱的常规生活，抽出固定时间用于休息和复原。留出一段“无所事事”的时间，用来遛狗、淋浴等，总之放下一切，停止疲于奔命。

另外一种办法叫作“正念”（mindfulness）。加州大学洛杉矶分校的丹尼尔·西格尔（Daniel Siegel）对正念关联的脑区进行过条分缕析的研究。最常见的正念形式是，此时此刻对自身体验保持不偏不倚的态度，即对内心想法或感受不做评判、不做反应的一种意识。正念对舒缓压力、进入放松平和的状态很有效果。

由乔·卡巴–金（Jon Kabat-Zinn）提出的“正念减压法”因能减缓病人常见的情绪困扰，改善病人的生活质量，被广泛应用于医学治疗，帮助人们调节慢性症状。

理查德·戴维森曾经在马萨诸塞大学医疗中心与卡巴–金合作，帮助工作者通过正念放松情绪。一家新创建的生物技术公司的员工全天候处于高强度工作压力之下，卡巴–金向这些员工传授正念法，课程持续8周，员工每天平均用30分钟的时间练习正念法。

戴维森对员工在参与课程前后的大脑状况进行了研究。在学习正念法之前，大多数人的情绪设定值偏向右边，表明他们存在情绪问题。在8周的正念课程之后，他们的设定值开始向左边倾斜，而且他们自述也很清楚，他们因此变得更积极，开始在工作中感受到热情、活力和快乐。

正念法似乎能有效增强前额皮层关键部位的支配地位。戴维森告诉我：练习初期最能体现正念转换情绪的作用。练习者不需要等待数年才见到成效，但最好天天练习，以保持转换效果。

除了情绪转换之外，迅速复原也是管理压力的一种神经方法。

传统上，日常正念课程的最后环节是热爱他人的冥想，也就是爱的练习。这种有意识培养积极情绪的方法加强了“迷走神经张力”，即身体应对挑战并迅速复原的动员能力。迷走神经调节心跳以及其他器官的运行，在我们遇到困扰、需要冷静时起到重要作用。更强健的迷走神经张力能提高我们唤起身体的能力，从而应对挑战，然后恢复平静，而不是一直保持紧张状态。

拥有良好的迷走神经张力，不仅能够帮助我们从压力中复原，还有助于睡眠，并防止生活中的慢性压力对健康造成不良影响。培养良好的

迷走神经张力的关键是寻找自己喜欢的方法，每天加以练习，相当于使迷走神经进行健身。方法可以非常简单，比如在发火前慢慢从1数到10，另外还可以进行系统的肌肉放松和冥想。

过去几十年，我写过很多关于冥想的内容，有人问我冥想练习能否收到与精神药物一样的效果。我偏好运用意念影响大脑状态，这是调节大脑的自然方法。

冥想的类型很多，运用的心理方法也不同，比如专注、正念法和观想术，每种冥想方法对人的心理状态有特定的效果。比如，观想可以激发大脑空间视觉皮层的神经中枢，专注触发的不是视觉区域，而是前额皮层的注意力神经回路。新兴领域“冥想神经学”（contemplative neuroscience）已开始详细分析不同冥想方法对大脑神经中枢的激发作用及其具体效果。

第十二章 要想成功，你需要良好的动机

“动机”（motivation）与“情绪”（emotion）词根一致，均源于拉丁文motere，即行动之意。我们有了动力，就有了目标和实现目标的驱动力。动机让人情绪高涨。按照一位科学家的说法：“自然想让我们做什么，就把什么变成乐趣。”

动机是乐趣所在，但实现目标的过程通常困难重重。在追逐目标过程中如果遇到挫折和障碍，动机驱使我们勇往直前，这时汇合于左前额皮层一个区域的神经回路就被激发，提醒我们目标实现之后的愉悦心情。如果事情不顺利，动机帮助我们度过艰难时期。

情绪设定值偏左的人往往更加乐观。不过戴维森发现，在行动受阻时，这种人也容易生气，然后变得沮丧和愤怒——这并不是坏事，因为这能够激发他们的能量，促使他们全神贯注克服困难，实现目标。

戴维森提出，与此相反的是，右前额区激发后起到“行为抑制器”的作用——在事情不顺利时使人容易放弃。这种人还是风险厌恶者，但他们不会灵活规避风险，而是过度警觉。他们积极性很低，通常更加焦虑和恐惧，并且对威胁异常警惕。

戴维森研究发现，只要一想到要实现有意义的目标，左脑就被激活了。除了单一的目标之外，左前额区的活动水平还与更宏大的东西存在关联，比如生活的目标感，也就是赋予人生意义的宏伟目标。

霍华德·加德纳写过一本叫作《好工作》（*Good Work*）的书，提到好工作的要素包括“卓越性”，即从事的工作能够发挥自己最出色的才能，还包括“参与度”，即热爱工作，对工作充满热情和活力，以及“道德感”，即工作与你的目标、价值观和生活的追求相一致。尽管目前还没有人从事相关研究，但我敢肯定，如果对从事“好工作”的人的大脑进行研究，我们会发现他们左前额区的活动水平比较高。

我在哈佛大学念研究生时的导师是心理学家戴维·麦克莱兰，他当时是研究动机的知名理论家。麦克莱兰提出人有三种主要的动机因素（还有其他动机模型列出了十几种动机因素）。我认为每种动机激发左前额皮层的路径是不一样的，而且大脑的奖赏中枢会增强人的驱动力和韧性，并使人感到愉悦。

第一种动机是权力需要，即对他人施加影响的欲望。麦克莱兰对两种权力进行了区分。一种是以自我为中心的自私型权力，不在乎对他人影响的好坏，比如纳粹分子表现出来的权力欲；另一种是社会福利型权力，这种人因为从正面影响他人、增加社会整体福利而感到愉悦。

第二种动机是亲和需要，即与他人相处获得愉悦感的需要。比如，亲和动机很强的人仅仅和自己喜欢的人一起做事，所产生的愉悦就能激励他们。大家一起为共同目标努力，所有成员实现目标时的良好感受能使亲和动机的人获得力量。容易合群的人可能是受到了亲和动机的影响。

第三种动机是成就需要，即实现有意义的目标。成就需要很强的人喜欢记分，喜欢获得别人对自己工作成果的评价，比如冲击季度目标或者在慈善活动中募集几百万美元。成就动机强的人总是精益求精，是永远不会倦怠的学习者。

不管他们现在做得多好，他们永远不会满足现状，总是想做得更好。

成就动机的一个负面影响是，有些人因此变成了工作狂，只想着工作目标，生活因此失色不少。这一点在只会死读书的书呆子身上特别明显，他们为了高分牺牲了人生其他乐趣。那些成功的公司高管也是如此，他们每天工作18个小时，每周工作7天。总之追求完美主义的人都存在这种问题。健康的成就动机在于，志存高远但不好高骛远。标准定得过高，就不会满意自己的成就，整天因为各种瑕疵闷闷不乐。这说明成就动机超出了应有范围。

完美主义者对于自己的表现，只看到原本可以做得更好的地方，而看不到已经做得很好的地方。与其他人相比，他们的表现已经达到超水

准的110%了，但他们还想达到112%或者115%。这种过分追求完美的风气往往受到当今学校和公司的极大鼓励，但对于学生和工作者来说，生活质量必然因此下降。比如，人际关系很糟糕，从来不会放下工作享受喜欢的东西，或者付出健康代价，染上慢性应激性疾病。

如何帮助陷入这种困境的人？我认为首先要让他们明白过分追求成功的负面影响，其次指出他们无须总是做到110%，有时候做到80%或90%已经算不错了，他们还需要享受生活。

麦克莱兰发现，可以用一个简单的投环游戏测试人们的成就动机水平。游戏首先要选定投掷的距离，即人与桩子的距离，有3英尺[1]、6英尺、9英尺或12英尺，然后游戏者把塑料圈抛向并套住桩子，距离越远，分数越高。成就动机很强的人善于估算自己能够投掷并命中的最远距离，他们并非盲目冒险。在别人看来，他们也许正在冒险，但由于研究充分，掌握了数据或者已掌握相关知识，这些都能帮助他们实现目标。

麦克莱兰发现，这种特质在极其成功的企业家身上表现得非常明显。

几年前，我参加过一个商业论坛，与年轻的技术人员进行研讨，他们每个人都领导着一家刚起步的创业型公司。其中有家公司叫作“离鳍鱼”，专门购买当时刚刚兴起的互联网的互动广告空间。当时大家都因“离鳍鱼”的发展感到鼓舞——那时正是互联网泡沫刚刚开始的20世纪90年代，这家新兴公司的市值增长非常迅速。尽管“离鳍鱼”的市值很大，但互联网泡沫破灭后也随之消失殆尽了。从那以后，这家公司被转卖了好几次。

不过我对商业论坛上另外一位年轻的科技创业者更感兴趣，当时他的新公司发展势头没有“离鳍鱼”那么强劲。我和他交谈发现，他属于麦克莱兰所描述的高成就动机企业家的典型：他似乎很喜欢持续学习、不断改进，而且读大学时已经掌握了很深奥的超高阶算法数学，极少人能明白这门课程，但它在互联网发展中具有强大的应用前景。他公司的核心技术是一种应用软件，当时还未通过测试，而且搭建方法几乎不为人知。别人都认为风险很大，但他对成功很有信心，事前准备得很充分。尽管当时他公司的名气很小，而我正好记住是因为公司的名字很好玩。这家公司叫作“Google”，那位年轻人叫作“谢尔盖·布林”（Sergey Brin）。

[1] 1英尺＝0.3048米。——编者注

第十三章 调整到最佳工作状态

关于压力与能力表现关联性的心理学研究，即耶克斯–多得森定律（Yerkes-Dodson Law），已经有上百年的历史。然而心理学家耶克斯和多得森在100年前所不知道的是，他们实际研究的是大脑HPA轴的影响，HPA轴是杏仁核被激发后释放应激荷尔蒙的神经回路。

耶克斯–多得森定律是研究大脑运行状态提升或降低能力表现的一种新方法，能力表现是包括工作、学习和运动竞技等在内的任何领域的技能水平。耶克斯–多得森定律描述了三种主要的心理状态：空闲、涌流和疲惫。每种状态对个体能力表现起到重要作用。空闲和疲惫降低表现水平，涌流可提升表现水平。

耶克斯–多得森定律反映了压力与表现之间的关系，无聊与空闲的状态几乎不能激发HPA轴分泌出应激荷尔蒙，表现由此受到影响。如果我们获得更多激励和投入感，“良性压力”促使我们进入最佳表现的状态。如果任务难度过大，我们承受的压力太大，就会筋疲力尽，此时应激荷尔蒙水平升高，最终影响能力表现。

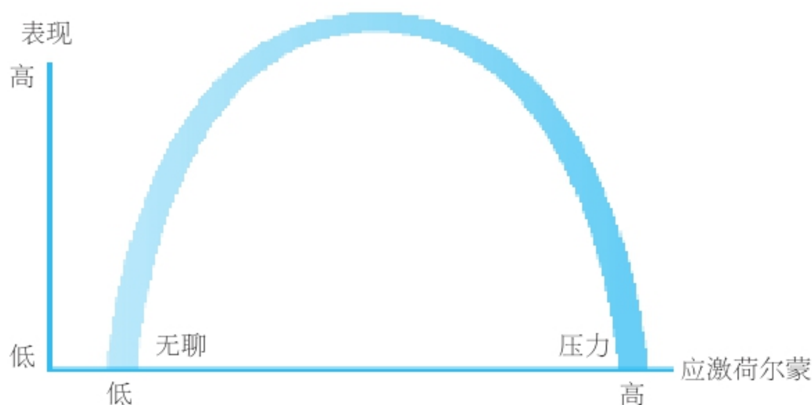


图12 应激荷尔蒙

空闲

工作中人浮于事的情况随处可见：人们对工作感到厌倦，缺乏激情和兴趣，基本上没有动力发挥最佳水平，而是敷衍了事，只求保住工作。针对员工参与感的研究发现，在表现最佳的组织，对工作完全投

入的人是不投入的人的10多倍，而在表现一般的组织，投入工作的人仅是不投入工作的人的2倍。积极投入的员工工作效率更高，更关注顾客需求，而且对组织更忠诚。

能力表现曲线从无聊状态移到最优状态的过程中，大脑激发的应激荷尔蒙逐渐增加，人进入“良性压力”的范围，能力表现得到提升。受到激励实现目标、决心发挥最强实力或者团队全力以赴冲击目标等种种挑战和任务促使我们集中精力，发挥最佳状态完成当前任务。良性压力使人全情投入，热情洋溢、备受鼓舞，促进皮质醇和肾上腺素等应激荷尔蒙以及有益的大脑化学物质多巴胺分泌，从而有效完成工作。皮质醇和肾上腺素既有保护也有破坏作用，良性压力激发它们的正面作用。

疲惫

如果任务过于棘手，难以完成，或者压力过大，比如任务多、时间紧且支持不足，就会使人进入恶性压力的状态。能力表现曲线过了最佳表现的顶点之后，就会到达一个临界点，大脑释放出过量的应激荷尔蒙，开始干扰我们有效工作、学习、创造、聆听以及计划的能力。

持续性压力的破坏作用妨碍了能力表现。在这种状态下，就会出现所谓的“稳态应变负荷”，即应激荷尔蒙以破坏作用为主。应激荷尔蒙水平过高，而且持续时间过长，将会导致神经内分泌功能不正常，免疫系统和神经系统失衡。这时，人更容易生病，思维能力也会下降，同时生物钟紊乱，睡眠质量变差。

很久以前在我读研究生期间，尽管还没有接触过HPA轴的概念，但我在博士论文中已经记录了有关现象。我让实验对象看一部目的在于鼓励伐木工人使用防护设备的短片，并对观看者的生理状态，比如心率、出汗反应进行同步监测。短片刻画了三起事故，事故原因均是伐木工人没有使用防护设备。第一起事故是，迈克没戴安全手套，正在把一块大木板推向巨大而尖利的圆锯。只见他的大拇指径直伸向圆锯，当时他还在跟工友乔治聊天，一点儿也不在意。迈克的手指越来越靠近圆锯，从观看者心率和出汗反应判断，观看者产生了焦虑。当迈克的手指碰到圆锯时，可确切观察到观看者的生理反应越来越强烈，杏仁核进入了过激状态。

事故结束之后，观看者开始复原，心率和出汗反应有所减弱。但第二起事故开始出现，而且由于他们还没有完全复原，他们的反应水平在观看第二起事故期间更加强烈。当时我们用的测量仪器有点儿类似测谎仪。到第三起事故发生时，观看者的指标在数值上已经偏离了量

表，指针飞出了纸面刻度。

假设有一天非常糟糕，因为闹钟没响，你睡过了，眼看就要迟到，错过重要约会，你体内应激反应就会越来越强烈。接着，小孩不听话或和爱人闹别扭，你离家时心烦意乱、脾气暴躁。这时又碰到汽车无法启动，令人不快的事情接踵而来，而且这一切还都发生在上班之前。这时，你的应激荷尔蒙在不断飙升。

类似上述例子，人碰到持续不断的烦恼是导致稳态应变负荷的常见原因之一。假如经常出现这种情况，就会使人更易生病。科学家发现，接连遭遇一系列不同的压力事件就会导致这种现象。比如同事态度强硬，我们难以适应，出现慢性压力，也会如此。另一个诱因是我们一直沉湎于不愉快的事情，比如半夜醒来，对梦境念念不忘，这样无法降低应激荷尔蒙的水平。

研究HPA唤起的科学家发现，真实的工作面试是最容易刺激皮质醇和肾上腺素的一种方法。研究人员告诉失业者，他们可以在申请工作方面获得辅导。蒙在鼓里的失业者来到心理实验室，以为自己在这里可以练习面试技巧，在此过程中科学家同步监测他们的生理状态。和失业者交谈的人实际是科学家的实验助手，他在一开始就向失业者传递消极的非言语反应，比如厌恶的表情，失业者开始讲话时，实验助手对其直接提出批评。不难预料，这种做法激发了HPA轴。管理者和监督者应当意识到，如果他们只关注员工的错误，对员工能够改进和做对的地方却毫无反应，那么员工就会产生和实验对象相同的情况。

应激荷尔蒙释放达到最高水平，人就会进入失控状态，认知能力受到极大影响，比如数学和语言方面的表现会降低50%。人在疲惫时，还会反应僵硬和迟钝，无法适应新的情况和集中精力，容易走神。

慢性失控会损害大脑的海马体。海马体对学习非常关键，是短期记忆转化为长期记忆的地方，比如我们刚刚听到或读到的东西，通过海马体能够在日后回想起来。海马体是富含皮质醇的感受器，因此我们的学习能力很容易受到压力的影响。如果生活中经常承受压力，高涨的皮质醇会阻碍现存神经网络的联结，造成失忆现象。这种极端的失忆可见于临床症状，比如创伤后应激障碍和重度抑郁。

最近有越来越多的研究表明，慢性压力引起的生理紊乱在很多方面危害我们的健康，比如腹部脂肪增多和抗胰岛素性增强，人容易患糖尿病、心脏病以及动脉阻断，身体免疫系统的有效性大为降低。髓鞘是覆盖神经通道的一层物质，皮质醇使髓鞘退化，从而损害大脑各个区域之间的信号传输。简而言之，高度压力引发的神经、认知和生理层

面的影响比我们以前想象的更加严重。

涌流

耶克斯–多得森曲线最理想的位置叫作“最佳表现区”，芝加哥大学心理学家米哈里·契克森米哈赖（Mihaly Csilkszentmihalyi）把这种理想状态称为“涌流”。涌流意味着为了工作或学习最大限度地控制情绪，是自我调节的巅峰状态，此时，我们可以导入积极情绪，精力充沛地完成当前任务。我们全神贯注，自然而然地感到喜悦，乃至幸福。

涌流的概念源自一项研究，研究者要求人们描述出战胜自我、发挥个人最佳表现的时刻。他们的描述涉及很广泛的技能领域，比如打篮球、跳芭蕾、下棋、做脑外科手术。无论具体哪个领域，人们所描述的基本状态是一致的。

涌流的主要特点包括全神贯注，不受影响，灵活敏捷地面对不断变化的挑战，发挥最高技能水平，并且对从事的工作感到快乐——不折不扣的愉悦。最后一个特点有力把说明了，如果对处于涌流的人进行大脑扫描，我们会发现左前额区活动非常显著；如果对大脑化学反应进行分析，我们会发现高涨的情绪和表现水平增强了多巴胺等化合物。

最佳表现区代表了神经和谐的状态，即大脑各独立区域协调一致、同步运行，这又是认知最有效的状态。进入涌流的人能够达到巅峰水平。

要成为精通某项专业技能的佼佼者，通常练习时间至少需要一万个小时，然后才能达到世界级水平。令人信服的是，这些专家在运用专业技能时，大脑唤起的总体水平往往比较低，这说明他们尽管发挥了最高水平，但相对而言毫不费力。

一项早期研究显示，人们进入涌流，只有与当前活动有关的脑区才会被激活，我们可以观察到任务有关区域活动的明显轮廓。而人在无聊时大脑状态正好与此相反，此时大脑的神经活动是随机分散的。人处于压力之下，与当前任务无关的情绪回路表现活跃，说明人感到焦虑，无法集中注意力。

商业组织所能达到的卓越水平取决于员工能否全力以赴，发挥最佳技能水平。员工处于涌流的时间越长，或满怀激情、投入参与的劲头越足，效果越好。进入涌流有如下几种途径：

•根据员工技能调整任务要求。如果你是管理者，就要努力保持员工完

成任务的最佳状态。如果他们参与度不够，就要增加工作乐趣，提高挑战性，比如增加任务。如果员工压力过大，就要降低要求并提供更多的支持（情感或后勤保障均可）。

•练习和提升有关技能，以适应更高水平的要求。

•提高专注的能力，集中注意力，注意力本身是进入涌流的途径。

最后，我们需要意识到自己或他人什么时候会脱离良性压力状态，能力表现从高峰滑落，以便采取适当的补救措施。我们需要注意如下几个标志：一个最明显的标志是能力表现下滑，不管从数量还是质量来看，工作表现不如之前；另一个标志是注意力分散，不够专注或感到无聊。表现明显滑落之前还会出现一些微妙的线索，比如有人与平时工作相比魂不守舍，或者反应迟钝、缺少灵活性，或者喜欢抱怨、容易生气，以上种种迹象表明焦虑正在损害人们认知的有效性。

诱发涌流的途径包括在任务要求与技能水平之间取得平衡——涌流通常出现在任务激发我们发挥能力极致的时候。不过最优表现点因人而异。我与一位军队飞行员谈论过涌流和表现曲线，他告诉我大多数人感到极端疲惫之时正好是飞行员进入涌流之时。这是因为要成为合格的飞行员，反应时间在千钧一发之间，敏捷程度必须异于常人。他说“我们靠的是肾上腺素”，这也是他们的乐趣所在。

一般来说，增强涌流可能性的办法是通过日常练习、提高注意力并保持生理放松。就像日常健身一样进行重复练习，持续天数越多越好。比如我喜欢在每天清晨冥想，我认为冥想可以帮助我一整天保持积极、平静和更加专注的心理状态。如果你从事的工作压力很大，定期放松情绪、复原身体会大有益处。冥想只是放松的诸多方法之一，关键在于寻找你喜欢并能定期坚持练习的方法。

任何使你真正放松的方法都能起作用。请注意，假设你在慢跑，心里却总想着这也不对劲、那也不对劲——这不是真正的放松。你可以和孩子一起玩耍、遛狗或者打高尔夫，总之是使你放松的事情。脱离杏仁核控制、打破右前额循环的次数越多，激活良性的左前额皮层神经回路就越自如。

假设你经常练习正念法，随着时间的推移，就能使左脑唤起活动性更强，而且最显著的变化往往发生在练习的第一个月。目前为止，从右前额转换到左前额的最确凿证据来自戴维森与卡巴–金的研究，他们让身处高压环境的员工练习正念法。研究者在近期重复了这个研究，以验证研究结果，同时更好地理解促使正念练习发挥作用的条件。例

如，实现神经或物理性的转换，所需要的练习频率和时间是多少？有些人的得益是否超过其他人？这些是我们需要进一步研究才能回答的问题。

除了缓解压力的作用之外，另外一个问题是，如何加强专注力？专注是一种心理技能，而每一种技能都可以通过练习得到提升。但在分散注意力的事物越来越多的今天，集中精力对于工作是一个至关重要的问题。我们越是分心，工作效率越低。

戴维森等认知神经科学家现正把研究重点转向冥想的经典方法，即从认知角度训练专注力。在欧洲和亚洲的精神传统中，有为数众多的冥想方法，其中很多本质上是集中注意力的方法（精神功能除外）。所有提高注意力方法的基本原则是，把注意力集中于一件事情，一旦注意力游离到其他事情上，你意识到注意力分散，并把注意力重新集中于原来的事情。每次你重新集中分散的注意力，注意力的“肌肉”就得到了锻炼。这就好比用健身器械反复锻炼一块肌肉，只不过你锻炼的是意识的肌肉——注意力。

第十四章 建立良好的社交关系

“自察力”是加州大学洛杉矶分校自察力心理研究所的负责人丹尼尔·西格尔博士提出的概念，用于描述“意识”自我洞察的一种能力。西格尔博士的卓越研究有力证实了，我们用于自我管理和理解自身的大脑神经回路与理解他人的神经回路大致相同。也就是说，我们对自身与他人内心世界的觉知其实都是同理心的一种体现。西格尔博士既是我的挚友又是一位科学先驱，在神经科学证实社交脑之后，他在近年开创了“人际神经生物学”的新领域。

社交脑包含众多神经回路，其作用是与他人的大脑协调一致，进行互动。大脑科学的研究对象起初是单一个体的单一大脑，因此社交脑是神经科学的一个新近发现。直到最近5—10年，科学家才开始研究两个个体互动时两个大脑的状态，结果获得了大量发现。

其中一个重要发现是“镜神经团”（mirror neuron），其功能类似于联结对方大脑的神经Wi-Fi。镜神经团的发现故事有好几个版本，我最喜欢的说法是发生在意大利的实验室，科学家正在研究猴子的运动皮层，运动皮层是指挥身体运动的脑区。研究者对独立的神经元逐个进行检测，发现神经元只负责一件事情，如果猴子在做别的事情，那么神经元就不会被激活。有一天，研究者正在观测负责猴子举手动作的

神经元，发现这个神经元被激活了，但当时猴子并没有做任何动作。

接着科学家了解到事情的原委：那天天气很热，一个实验助理到外面买了冰激凌回来吃。他站在猴子的笼子前面，每次他举手舔冰激凌，猴子大脑里负责举手动作的神经元就会被激活。现在我们知道人脑也充满了镜神经团，我们观察到别人的情绪、动作甚至意图，大脑内相对应的神经元就会被激活。

这一发现可以用来解释情绪的感染性。早在几十年前，我们就通过实验发现了心理学情绪感染现象。在实验中，研究者让两位陌生人走进实验室，并且填写情绪状况表。然后他们坐着不说话，对视两分钟。在这之后，他们再次填写同样的情绪状况表。在沉默的两分钟内，两人当中情绪表达力较强的那个人会把自己的情绪传递给对方。

以前，这种情绪的传递过程是一个谜，心理学家一直试图弄清楚情绪感染的机制。现在我们知道了答案：情绪感染与镜神经团以及岛叶等区域有关（岛叶的作用是探测全身的感觉），通过脑对脑的联结发生。大脑之间的隐秘通道表明，每一次人际互动都包含情绪的弦外之音，这对我们理解事情的本质有着极其重要的作用。

举例来说，在一个研究中，研究者对实验对象的表现进行评价，有的是正面，有的是负面。假设研究者的评价内容为负面，但说话的语气和蔼可亲、积极乐观，那么实验对象离开时对互动就会感到愉快。假设研究者提出正面的评价，但语气冷酷挑剔，实验对象即使得到正面评价也会感到消极。由此可见，情绪的弦外之音在很多方面比公开、表面的互动更有作用。

这说明我们实际上经常影响他人的大脑状态。我提出的情商模型包含了“管理人际关系”的内容，从这个层面看，管理人际关系意味着人际互动时我们参与塑造了对方的感受，当然效果有正负之分。从这个意义上说，人际交往的技巧包含了管理他人的大脑状态。

这就引发一个问题。谁是情绪传递者，谁是接收者？对于团队来说，情绪传递者往往是团队中情绪表达能力最强的人。不过在存在权力差异的团体，比如学校、公司或者一般性组织，最有权势的人就是情绪传递者，设定了团队其他成员的情绪状态。

在任何人类团队，最有权势者的语言和行为最受大家关注和重视。比如很多研究显示，如果团队领袖情绪高涨，就会在团队成员当中传递乐观情绪，集体的积极情绪可以优化团队表现；如果团队领导传递的是消极情绪，就会对团队成员产生相同作用，从而影响团队的表现。

这种现象大则影响团队的商业决策、寻找创造性方案，小则影响到搭建帐篷。

情绪感染发生在人际交互的时候，不管是一对一、一个团队还是一个组织。在运动赛事或剧场表演时表现得最为明显，整个群体同时经历相同的情绪体验。情绪感染发生的机制是，我们的社交脑通过镜像神经系统回路产生作用。人际情绪感染的发生是自动、经常性的，而且是无意识的，不受我们意图的控制。

哈佛医学院马萨诸塞总医院曾经对参与心理治疗的医生和病人进行过一项研究。研究者对医生和病人的互动过程进行录像，同时监测他们的生理状态。然后，病人观看录像，辨别他们在何时感受到医生的同理心，即他们得到医生的倾听和理解，双方融洽沟通，以及他们在何时感到医生不在意自己，“我的医生不理解我，不关心我”。在病人感到与医生疏离的时候，医生和病人的生理状况同样没有相关性。但如果病人表示“没错，我与医生紧密相连”，他们的生理状态出现了联系和互动，就像舞蹈一样。研究者还观察到生理裹挟的现象，医生和病人的心跳频率也达到一致。

这项研究揭示了和谐的生理现象。和谐包含三个要素。第一个要素是全神贯注。双方必须完全协调一致，隐蔽分心的东西。第二个要素是在非言语方面保持同步。假设两个人沟通顺畅无阻，你听不到他们在说什么，但能看到他们的互动（如同看一部默片），你会发现他们的动作就像跳舞一样。这种同步现象的指挥者是另外一团叫作“振荡器”的神经元，它们的功能是根据我们与他人（或任何物体）的关系调节身体动作。

和谐的第三个要素是积极情绪。这相当于微型的涌流，人际互动的高潮——如果在此时对大脑进行监测，我们会发现双方大脑左前额皮层处于唤起状态。无论从事什么活动，在人际交往产生火花或共鸣的时刻，所有事情都达到完美状态。

《哈佛商业评论》有篇文章把这种良好的人际互动称为“人性时刻”。工作中如何创造良性互动？你必须把其他事情放在一边，集中精力关注与你在一起的人，为情绪的互动与和谐进行铺垫。假如你的生理状态与其他人同步一致，你就会感到与对方息息相关，感到亲密和温馨。这种人性时刻可以通过监测生理指标发现，也可以凭经验获知。在双方擦出火花时，我们感到很舒服自在，而且对方也有同样的感觉。

第十五章 网络时代的社交商

大自然为人类设计的社交脑仅适用于面对面交往，不适合网络世界。假设我们面对的是电脑，不与他人直接面对面，社交脑如何实现互动呢？早在互联网诞生之初，也就是科学家们用阿帕网发电子邮件的年代，我们对沟通的界面问题已经有迹可循，比如“网骂”现象。网民心情不好或情绪低落，在杏仁核牢牢控制之下，气急败坏地敲一条信息，不假思索就点了“发送”键，“网骂”就诞生了——失控的情绪被推送到对方收件箱。后来我们意识到，电脑阻隔了社交脑的互动，触发了杏仁核，大脑原本由更理智的前额区管理的日常状态被打破了，所以现在我们把“网骂”现象叫作“网络去抑”。

“网骂”背后的神经机制是，社交脑在网络世界无法形成反馈回路。也就是说，除了可以现场面对面的电视电话会议，社交神经回路无法获得输入信息。由于不知道对方反应，神经回路无法指引我们进行回应，无法像面对面沟通那样自动、经常地做出指示，告诉我们“要这样”“不要那样”。社交脑无法发挥社交雷达的功能，缺乏指示，因此任由杏仁核爆发，情绪失控。

即使是打电话，神经回路也能从语调获得丰富的情绪线索，理解对方话语的微妙之处。但是电子邮件无法提供这些信息。

我最近访问过一位欧洲咨询师，他曾经受雇于两家科技公司，这两家公司在当时组成作业同盟，共同开发一个新产品线。两家公司有两个工程师团队，在城市的不同地方有独立的办公楼。他们不在一起工作，只通过电子邮件互通信息，双方最后爆发了网络口水战，导致项目停滞不前。咨询师该怎么解决这个问题？他让两家公司的工程师离开办公室，在一起待了两天，面对面地认识对方。

人际联系对网络沟通产生重要影响的原因在于，社交脑和电脑分属不同的沟通界面。

我们对着电脑，以为敲下的信息是正面的，然后点击“发送”，但在神经层面，我们没有意识到所有非言语线索，比如面部表情、语调和姿势，无法与信息内容同时发出。电子邮件容易产生“消极偏见”：发送者以为邮件是正面的，但接收者往往认为是中性的；假设发送者以为内容是中性的，接收者却会产生负面理解。除非你很熟悉对方才不会造成误解，你们之间的联系超越了消极偏见。

纽约大学研究社交网络和互联网的克莱·舍基（Clay Shirky）告诉我一个事例，一家全球性银行的安保队伍每天24小时执勤，他说，为使队

伍运作顺畅，他们采取的关键措施是执行咨询师所称的“榕树模式”，即每个小组的主要成员聚集起来，与其他小组的主要成员见面。一旦出现紧急情况，他们可以联络彼此，并准确地判断每个小组发送的信息。假设接收组的某个成员很熟悉消息发送者，或者可以联络认识此人的其他成员进行了解，就可以更好地评估信息的可靠性。

互联网的一个巨大优势是所谓的“大脑2.0”。按照舍基的说法，社交网络扩充智力资本的潜力异常巨大。社交网络就是超级大脑，是大脑在网络世界的延伸。

“群商”指的是团队或群体每个成员最大程度发挥最佳才能的总和。研究发现，导致群商不能充分发挥的一个因素是群体内人际关系不和谐。新罕布什尔大学的凡妮莎·杜鲁斯凯特（Vanessa Druskat）提出“群商”的概念，群商是指团体内部平息和解决冲突的能力，以及信任和相互理解的水平。她的研究显示，群商最高的团体表现最好。

因此，对于通过网络进行合作的团体，核心的操作原则是，社交脑的接收渠道越多，人们相互协调的能力就越强。召开视频会议可以获得视觉、身体和声音的信息，即便是电话会议，声音也包含了极其丰富的情绪信息。所以无论如何，如果只能通过文本信息进行合作，最好非常了解对方，或者至少有所了解，起码可以了解言外之意，克服消极偏见的影响。但是最好的办法还是走出办公室，与对方面对面沟通。

第十六章 同理心：有效地理解他人

社会意识的核心技能是同理心：不用别人诉说，我们就能体会到对方的想法和感受。我们通过语调、面部表情、姿势和其他大量非言语渠道，持续向他人发送感受信号，但人们理解这些信号的能力往往大相径庭。

同理心有三种类型。

第一种是认知同理心：我了解你看待事物的态度，我可以站在你的立场。认知同理心强的管理者，其员工的表现会好于预期，因为管理者可以用员工能理解的方式来表达，这使员工感到鼓舞。认知同理心较强的高管担任国外职位时表现更好，因为他们能够更快地掌握不同地域的风俗习惯。

第二种是情绪同理心：我与你感同身受。这是人际关系和谐与擦出火花的基础。情绪同理心强的人由于能够体会到他人的反应，将会成为出色的顾问、老师、客户经理以及团队领袖。

第三种是同理心关怀：我如果感觉到你需要帮助，自然就会提供帮助。有同理心关怀的人会成为团队、组织或社区的良好公民，自愿帮助有需要的人。

同理心是建立同情心必不可少的基石。我们必须感觉到他人的状况和情绪，才会激发内在的同情心。从完全的自我沉醉（无视他人）到有所关注、开始理解，再到同理心，理解他人的需要和产生同理心关怀，然后到同情，采取行动，帮助解决问题，这是一个渐进过程。

不同类型的同理心似乎依赖不同的大脑回路。德国马克思·普朗克研究所的神经科学家塔尼亚·辛格（Tanya Singer）对情绪同理心进行了研究。辛格认为岛叶对同理心起着关键的作用（请记住，岛叶曾被认为是对情商起着关键作用的神经区域之一）。岛叶能够感受全身的信号。我们对某人产生同理心，体内的镜神经团就会模拟此人的状态。前岛叶区读取这种模式之后就会告诉我们是何种状态。

辛格发现在大脑层面，理解他人的情绪意味着首先理解自身的情绪；我们“收听”自身感觉时，岛叶在活动。她对情侣进行功能磁共振成像研究（fMRI），比如让一方在看到另一方遭受电击时接受大脑扫描，此时观看一方不单纯是观看，其大脑激活的区域与真正受到电击时大脑激活的区域是一致的。

保罗·艾克曼（Paul Ekman）是世界研究面部表情的专家，也是美剧《别对我说谎》（*Lie to Me* ）里面的科学家原型。非言语线索往往会泄露人们的真实情感，剧中主角就是通过这种线索识破谎言，从而破案。艾克曼开发了一个培训课程（训练对象似乎是镜神经团与岛叶回路），教人捕捉以1/5秒速度一闪而过的面部表情，这种速度快得无法用意识识别。借助培训课程，人们可以更好地觉察他人面部情绪，而且可以在一小时内掌握要领：尽管情绪一闪而过，但还是泄露了内心的想法。

参加艾克曼的课程可以提高同理心能力。不过如果要发展认知同理心，最好能够了解他人的真实想法，以此验证或纠正你的直觉。另一个方法是让人们观看没有声音的录像或者影片，猜测演员表达的情绪并进行验证。换句话说，了解他人真实的感受和想法，获得同理心的反馈，有助于神经回路的练习。

第十七章 情商男女有别

关于情商性别差异的研究很多，一般而言，女性的平均情商分数往往高于男性——不过这里说的只是平均水平，而且关于这一点还存在相互矛盾的研究数据。

值得注意的是，谈到行为学领域的性别差异，就会涉及能力曲线。比如女性一直占优的能力是情绪同理心，但这并不意味着某个特定男性的情绪同理心不如大多数具有同理心的女性。男性往往更擅长的能力是情绪的自我控制，不过如前所述，这并不意味着某位女性的情绪控制力不如大多数情绪稳定的男性。只是在统计学意义上，性别的差异才会显现。

神经科学家塔尼亚·辛格用新的大脑研究数据验证了性别的趋势。她研究了两种情绪系统，一种属于认知同理心，另一种属于情绪同理心。辛格提出，女性的镜神经团系统往往更发达，因此依赖镜神经团获得同理心信号的程度比男性更高。男性刚好相反，往往在激发镜神经团系统之后，进入解决问题的模式。

剑桥大学的西蒙·拜伦–科恩（Simon Baron-Cohen）还提出了情商的另一种性别差异，他提出存在一种极端的“女性脑”：镜神经团活动异常频繁，怀有强烈的情绪同理心，但系统分析能力一般。与此相反，极端的“男性脑”则表现为系统思维很出色，但缺乏情绪同理心。这两种极端的大脑类型处于钟形曲线的两端，大多数人的大脑处于中间位置。不过，拜伦–科恩的意思显然不是所有男性都有“男性脑”、所有女性都有“女性脑”。很多女性善于系统性思维，而且很多男性怀有很强的情绪同理心。

我在波士顿合益集团的同事鲁思·马洛伊以“情绪与社交竞争力要素表”（由我们共同设计）为基础观察性别差异。根据她的分析，一般而言，虽然不同的社交竞争力存在性别差异，但如果只研究表现最优秀的人（如工作表现最优秀的前10%的人），就不存在性别差异。所有男性和所有女性都一样出色。

这一点让我想起了弗朗斯·德·瓦尔（Frans de Waal）的研究，他是位于美国亚特兰大的耶克斯国家灵长类动物研究中心的科学家。他发现如果黑猩猩看到其他黑猩猩因为受伤或者因为丧失首领地位而陷入困扰，前者就会模仿后者的行为，这是同理心的初级形式。然后，很多黑猩猩围过去安慰难过的黑猩猩，比如轻轻抚摸它，使它平静下来。

雌性黑猩猩的安慰举动总体多于雄性黑猩猩，但有意思的是，黑猩猩首领比雌性黑猩猩还要频繁地安慰难过的黑猩猩。由此看来，提供恰当的情绪支持是领导者的基本功能之一。

第十八章 阴暗情绪：他们缺少情绪同理心

心理学家用“黑三角”这个术语描述纳粹分子、阴谋家以及反社会分子。这几种类型反映了情商的阴暗面：这些人认知同理心很强，但缺少情绪同理心，更没有同理心关怀。比如，反社会分子的定义是完全不顾自己的谎言或操纵给社会带来的后果，对于残暴行径没有丝毫悔意。他们的所有感受都很肤浅，大脑成像显示他们的情绪中枢与前额皮层之间只有一层薄薄的区域相连。他们的情商在很多方面都存在问题。

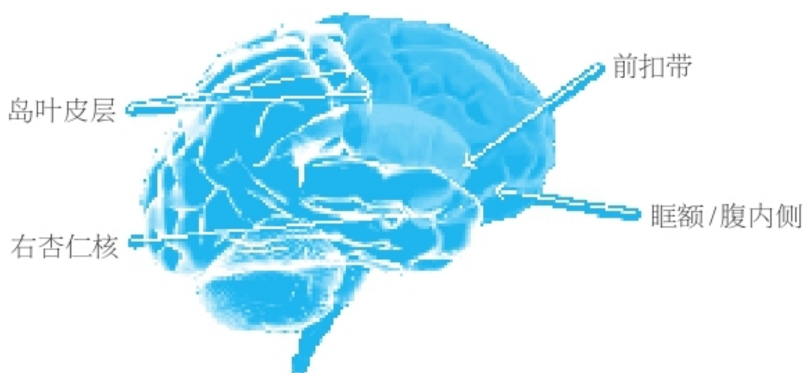


图13 反社会分子情商回路的缺失

反社会分子的大脑

反社会分子在前扣带、眶额皮层、杏仁核和岛叶等对情商起关键作用的区域存在缺失，而且在上述区域与大脑其他部位的联系方面也存在问题。

极端的反社会分子一般会犯下冷血罪行，而轻度的反社会人格常见于组织机构，比如仗势欺人、媚上欺下的领导者，对上级和蔼可亲，对直接下属恶言相向，总之算是一个准暴君。另一种是贪污犯，不折不扣的骗子（比如诈骗大王伯尼·麦道夫）。还有一种是情节没有那么恶劣的寄生虫，《呆伯特》漫画就刻画了这种人：整天捧着咖啡，游手

好闲，从来不干活。

第十九章 训练情商：你希望大脑默认什么选项

在此，我想谈谈训练和提高情商方面的内容。

有一种说法，人在出生时大脑包含了大量的脑细胞，人走向死亡的过程就是大脑细胞逐步消亡的过程。但是根据最新的科学发现，这完全是误解。

最新研究发现，大脑实际存在“神经元再生”现象：大脑每天有一万个干细胞由一个分裂成两个，其中一个成为子代细胞继续制造干细胞，另一个移动到大脑需要的区域变成该区域的脑细胞。新细胞通常到达的是需要学习新东西的大脑区域。4个月之后，新细胞与其他细胞产生一万个联结，从而形成了新的神经回路。

关于神经细胞形成和联结的最尖端研究很可能出自理查德·戴维森等科学家的实验室，他们拥有强大的计算能力，凭借最先进的大脑成像软件，科学家对新形成的神经联结的捕捉和展现可以精确到单个细胞的层面。

神经元再生现象使我们更加深刻地认识到神经的可塑性，即大脑可以根据我们已有的经验不断地重塑自身。比如我们学习高尔夫挥杆新方法，对应的神经回路会吸引新的神经联结和神经元。假设我们要改变习惯，比如变得更善于聆听，神经回路就会得到相应开发。

另外，如果我们试图克服不良习惯，就要摆脱原有神经回路的惯性影响，神经惯性是在我们练习和重复了成千上万次之后形成的。我们应该如何运用这个神经原理训练或提高情商技巧呢？

首先要投入，激发大脑左前额区的积极力量。如果你是教练，就要提高受训者的投入程度，使他们对追求变革目标充满热情。

同时还要激发他们的梦想以及在未来对自己的期望。然后从他们当前需要完善的地方入手，帮助他们实现人生目标。

如果有条件，接下来还可以进行情绪竞争力360度反馈。最好选择匹配的工具测试情商，你可以据此邀请信服的人，匿名评估你有哪些具体行为反映了杰出人士和领导者的竞争力。专业的咨询师可以根据反馈意见告诉你最需要提高哪方面的竞争力。

其次是讲求可行性。不要一次学习太多东西，而要从实操层面制定切实可行的目标。目标有可行性，你才会真正知道该做什么、什么时候做。比如有人染上“黑莓综合征”的不良习惯，喜欢同时处理多重任务，无视他人的存在，所以无法全心全意建立良好的人际关系。你可以有意识地制订学习计划，改变多重任务的习惯。比如，一有机会——但不必刻意制造机会，如有人走进你的办公室或你去找别人，就要关掉手机，远离电脑，集中注意力，不要做白日梦或想着其他事情，这样你就能通过具体的行为改变原来的不良习惯。

具体应该怎么办？你可以留心适当的机会，然后采取正确做法。不过习惯之所以成为习惯，是因为人们做起来总是非常熟练，神经网络把习惯当作默认选项，变成你的自动行为，因此坏习惯对应的神经联结非常强大。培养新习惯的过程实际是形成新神经回路的过程，而且还是与旧习惯对应的神经回路进行“优胜劣汰”竞争的过程。为了巩固新习惯，就要利用神经可塑性的力量，不断重复新的好习惯。

如果一直坚持，新习惯就会对应形成新的神经联结，而且越来越强大。直到有一天，你不假思索就按照正确的方式做出了正确的行为。这表明新习惯的神经回路联结紧密且复杂，已经变成大脑新的默认选项。神经层面发生变化之后，好习惯变成了自动行为。

养成习惯性行为需要多长时间和多少次重复呢？第一次练习时，行为习惯就开始形成了。练习越多，神经联结越强。新行为需要重复多少次才能变成大脑新的默认选项，部分取决于被取代的旧习惯的顽固程度。假设抓住一切自然发生的机会持续练习新行为，一般需要3—6个月的时间，新习惯才能取代旧习惯。

还有一种锻炼神经的方法叫作“内心演练”，稍有空闲就可以加以练习。内心演练所激活的神经回路和真正从事该项活动时激活的神经回路是一样的。正因为如此，体育运动员利用赛季结束之后的时间，在大脑里进行想象训练，内心演练的时间可计入训练的时间。这种方法有助于运动员在真正训练或比赛时提高成绩。

在凯斯西储大学魏德海管理学院，理查德·博亚特兹多年来在MBA学生身上应用内心演练的方法，并且跟踪他们工作之后的表现，最长的观察期为7年。他发现，学生在课堂练习提升的竞争力在其工作之后依然得到同事的高度评价。

第二十章 社交与情感学习

一家全球公司对内部杰出管理者进行研究，发现优秀主管所表现出来的高情商在他们人生很早阶段就开始萌芽了。比如，有位出色的团队领袖早在中学时期情商技巧就开始得到锻炼了，当时她家移居到一座新城市，她认为加入某个组织可以结识新朋友，于是加入了曲棍球队。

尽管她曲棍球打得不是太好，但她很擅长向刚刚接触这项运动的孩子示范动作，于是她当上了助理教练。大学毕业之后她做了医药代表，一开始没有人告诉她应该怎么打电话向外科医生推销药品，但她逐渐摸索到门路之后，就开始指导新来的医药代表怎么打电话推销。她教得很出色，于是公司把她的示范拍成录像带，用于培训所有的新代表。

由此可见，情商萌芽于人生早期，而且与人的成长同步发展。如果要提高某方面的情商能力，任何时候都可以。但我希望让每个孩子都能接受情商启蒙，所以发起了社交和情感学习项目（SEL），在学校开设全面的情商课程。最理想的课程设置是从幼儿园一直持续到中学，用循序渐进的方式向每个年级的学生传授各种情商技能。

情商从童年时期开始孕育并不断发展，贯穿人的一生。SEL旨在为每个孩子提供平等的学习机会。所以当年在写作《情商》之余，我在耶鲁大学和别人共同创办了学术、社交和情感学习联合会（CASEL，现位于伊利诺伊大学芝加哥分校）。

大脑是最后一个发育成熟的身体器官。假设你观察儿童成长的各个阶段，也就是他们思考、行动和反应方面的逐年变化，实际上你见证的是儿童大脑发育的过程。比如创造力，儿童（特别是年幼的儿童）思维开阔，想象力惊人，但大脑发育进入两个阶段之后这种现象就被改变了。第一阶段叫作“5—7岁转型期”，儿童的情绪回路受到前额区更强控制，因此他们从这个阶段开始更善于控制冲动情绪，协调自己的想象力，行为举止由此更加得体。

第二阶段是青春期，儿童大脑被大幅“修剪”，不常用的神经元被抛弃了，从而进一步削弱了他们天马行空的想象力。人出生时拥有的神经元远远多于后来所用到的神经元，神经元遵循“用进废退”的原则。（不过我在前面也提到，神经元的消减与生命逐渐衰退的过程不一样，大脑的神经元再生机制每天依然能够制造新的神经元，而且贯穿生命整个过程。）

SEL面向大脑正在发育的儿童，传授大脑神经与情感方面的知识和技能——这就是“与发展相适应”的含义。

我访问过美国内陆城市的一所中学，学生在校内外惹是生非，甚至违法犯罪的现象很普遍。

后来这所学校开设了SEL，每间教室墙上挂着一幅红绿黄交通指示灯的宣传画，上面还写着：“情绪不稳定，牢记交通灯。红灯停！保持平静，三思后行。”

这其中包含什么道理呢？“停”表明行为的抑制，即左前额神经回路激活，进而控制杏仁核冲动。“保持平静”说明你能够改变消极状态，“三思后行”的道理很重要：尽管你不能控制自己的感受，但可以决定下一步的行动。“黄灯”的意思是，分析可以采取的一系列行动及其后果，从中选择最佳方案。“绿灯”的意思是，可以做，然后观察后果。这些道理对学生有着潜移默化的影响。这种知识和SEL其他课程一样，在实践中发挥了重要作用。这所学校的副校长告诉我，学校开设情商课程之后，因打架被送到他办公室的学生大幅减少了。

伊利诺伊大学芝加哥分校CASEL的负责人、心理学家罗杰·魏斯伯格（Roger Weissberg）曾经对200多个SEL课程进行分析，并比较没有开设该课程的学校，研究涉及的学生超过27万名。他发现，由于开设了SEL课程，学生的反社会行为（如课堂滋事，斗殴或滥用药物）平均减少了10%左右。与此同时，学生的正面行为（如喜欢上学、出勤率高以及集中精力听课）平均提高了约10%。越是迫切需要情商课程的学校，取得的进步越大。

但最令人意外的发现是，社交和情感学习使学生成绩提高了11%。为什么？我认为这与大脑HPA轴唤起方式影响认知和学习效率有很大关系。假设一个孩子总是被担忧、愤怒、压迫或焦虑等情绪控制，专心听课的能力就会受到影响。但如果能有效控制情绪波动，大脑的工作记忆（也就是接收信息的注意力）就会提高。SEL所传授的道理不仅体现于交通灯宣传画，而且还包含了如何与其他孩子和睦相处等知识（相处问题是造成情绪波动的主要根源），总之SEL让学生学会了如何处理负面情绪。更进一步来说，SEL还提高了学生的学习能力。

如果你已成年并参加工作，相同的情商技巧会让你表现更出色。在任何时候都可以进一步提高情商水平。

情商：实践版：新发现：从“情商更重要”到如何提高情商（第2版）

[美]丹尼尔·戈尔曼　著

杨春晓　译

电子书编辑：张畅

版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn

版 本：电子书

版 次：2018年1月第1版

字 数：85千字

纸书书号：978-7-5086-8380-5

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究

投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网： http://www.citicpub.com/；

官方微博： http://weibo.com/citicpub；

更多好书，尽在中信书院

中信书院：App下载地址 https://book.yunpub.cn/ （中信官方数字阅读平台）

微信号：中信书院

Table of Contents

扉页

目录

情商：为什么情商比智商更重要（第2版）

扉页

目录

全球畅销书《情商：为什么情商比智商更重要》

一定要阅读《情商》的十大理由

推荐序1

推荐序2

推荐序3

《情商》（10周年纪念版）序

初版序 亚里士多德的挑战

第一部分 情绪大脑

第二部分 情商的本质

第三部分 情商的运用

第四部分 机会之窗

第五部分 情绪素养

附录1 什么是情绪

附录2 情绪心理的特征

附录3 恐惧的神经回路

附录4 W.T.格兰特财团：预防项目的活跃因素

附录5 自我科学课程

附录6 社交与情绪学习：效果

致谢

国际标准情商测试题——测测你的情商是多少

版权页

情商.2，影响你一生的社交商（第3版）

扉页

目录

中文版序言 找到“幸福感的源泉”

序言 揭开人际关系的新科学

第一部分 人际关系为什么如此重要

第二部分 如何做到心与心的交流

第三部分 培养良好的社交商

第四部分 恋爱中的社交商

第五部分 社交商与人际关系

第六部分 如何提高社交商

后记 最重要的事情

附录1 关于大路和小路神经系统

附录2 社交脑

附录3 反思社交商

致谢

版权页

情商.3，影响你一生的工作情商（第2版）

扉页

目录

献给

第一部分 为什么情商比技能更重要

第二部分 自我控制：让情绪为我所用

第三部分 人际关系中的情商

第四部分 提高情商：如何学，如何做

第五部分 提升团队情商

后记

附录1 情商

附录2 评估优秀员工的能力

附录3 性别与同理心

附录4 利用多元化优势

附录5 培训中的其他因素

致谢

读后感摘录

版权页

情商.4，决定你人生高度的领导情商（第2版）

扉页

目录

推荐序1

推荐序2 用情商缔造领导力

前言

第一部分 为什么领导情商如此重要

第二部分 如何提高你的领导情商

第三部分 高情商领导与高情商团队

附录1 情商vs智商

附录2 情商领导能力

致谢

版权页

情商.5，影响人类未来的生态商（第3版）

扉页

目录

第一章 即将来临的商品革命

第二章 “绿色环保”只是海市蜃楼吗

第三章 令人震惊的环保真相

第四章 生态商：我们再也不能忽视

了

第五章 碳排放量的新型算法

第六章 绝对透明：企业生存的根本

第七章 你会选购商品吗

第八章 微博时代的生态商

第九章 你愿意购买高价的环保产品吗

第十章 良性循环：如何让卖家和买家都满意

第十一章 化学物质：你身边的隐性杀手

第十二章 购物的不是你，而是你的大脑杏仁核

第十三章 棘手的难题：谁在掏空地球资源

第十四章 生态透明的新商机

第十五章 要么破产，要么使你的产品达到环保标准

第十六章 关注生态与环保：你未来获得成功的砝码

致谢

版权页

情商：实践版：新发现：从“情商更重要”到如何提高情商（第2版）

扉页

目录

题记

推荐序

前言

第一部分 情商的力量

第二部分 大脑与情商

版权页